Jeffrey Pfeffer & Robert I. Sutton

KHOẢNG CÁCH

từ

NÓI

đến

LÀM

Các doanh nghiệp thông minh đã biến lý thuyết thành hành động như thế nào?

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Jeffrey Pfeffer & Robert I. Sutton

KHOẢNG CÁCH TỪ NÓI ĐẾN LÀM

1

Biết phải làm gì thôi chưa đủ

Tại sao chúng ta đổ bao công sức vào giáo dục và đào tạo, tư vấn quản lý, nghiên cứu kinh doanh, rồi sách vở, bài viết, nhưng lại có quá ít thay đổi trong hành động thực tế của các nhà quản lý và tổ chức?

Năm 1996 có hơn 1.700 cuốn sách kinh doanh được xuất bản ở Hoa Kỳ, và con số này ngày càng tăng. Rất nhiều trong số đó chứa đầy những phân tích và công thức giống nhau, chỉ khác về ngôn ngữ và hình ảnh, và đặc biệt, chẳng có gì khác những cuốn sách được xuất bản trước đó. Trên thực tế, vô số ý tưởng tự xưng là mới ra năm nay đều đã xuất hiện trong những cuốn sách được in từ hàng thập kỷ trước. Dù thế, các cuốn sách mới này vẫn được thị trường đón nhận vì những ý tưởng đó vẫn chưa được thực hiện dù được coi là hữu dụng và được nhiều người biết đến. Vì vậy, các tác giả vẫn tiếp tục cố gắng, một phần bằng cách thay đổi mẫu mã kiểu dáng và cập nhật thông tin, để làm thế nào đó khiến các nhà quản lý không chỉ biết, mà còn áp dụng những gì họ nắm được. Và các nhà quản lý tiếp tục mua những cuốn sách đầy rẫy những điều họ đã biết bởi họ hiểu rằng chỉ biết thôi chưa đủ. Họ hy vọng rằng việc mua và đọc thêm một cuốn sách, biết đâu đấy, sẽ chuyển hóa kiến thức đó thành hành động tổ chức.

Mỗi năm, các tổ chức đổ hơn 60 tỷ đô-la vào đào tạo, đặc biệt là đào tạo quản lý. Phần nhiều trong các hoạt động đào tạo đó, với những chủ đề như Quản lý Chất lượng Toàn diện (Total Quality Management – TQM), dịch vụ khách hàng, xây dựng lòng trung thành của khách hàng, khả năng lãnh đạo và thay đổi cơ cấu, đều dựa trên những kiến thức và nguyên tắc về cơ bản là vĩnh cửu: không thay đổi và không được thay đổi. Dù vậy, quá trình đào tạo thường lặp đi lặp lại. Nhưng dù chất lượng nội dung, cách truyền đạt, hay tần suất lặp lại đến đâu đi nữa, đào tạo quản lý vẫn không

thể thay đổi các thực tiễn tổ chức.

Giáo sư Mark Zbaracki của Đại học Chicago đã nghiên cứu quá trình đào tạo Quản lý Chất lượng Toàn diện tại 5 tổ chức có đội ngũ cán bộ cấp cao tin rằng phương pháp TQM có thể nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ của họ, cũng như là quá trình đào tạo đó đã thay đổi cách con người làm việc. Thế nhưng Zbaracki thấy rằng các phương pháp định lượng TQM không hề được sử dụng trong 4 tổ chức và chỉ được dùng một cách hạn chế ở tổ chức thứ 5. Kết quả này không phải chỉ xảy ra ở TQM, mà chúng tôi đã thấy chuyện tương tự xảy ra liên tục trong quá trình nghiên cứu.

Mỗi năm, các tổ chức đang cần lời khuyên tiêu tốn hàng tỷ đô-la vào các dịch vụ tư vấn quản lý – ước tính là 43 tỷ đô-la vào năm 1996. Nhưng lời khuyên hiếm khi được áp dụng. Một nhà cố vấn, khi thuyết trình thuyết phục một ngân hàng lớn của Mỹ giao việc cho mình, đã bật một slide chứa các khuyến nghị từ 4 nghiên cứu được thực hiện 6 năm trước cho ngân hàng này. Cả 4 bộ nghiên cứu đều đi đến cùng một kết luận, điều này không có gì ngạc nhiên vì đều do những con người rất thông minh tuy từ bốn hãng khác nhau nhưng được cung cấp các thông tin về cơ bản là giống nhau thực hiện. Người thuyết trình, người đang bán việc áp dụng và thay đổi hơn là bán dịch vụ phân tích, đã hỏi những nhà điều hành ngồi đó, "Tại sao các vị lại muốn trả tiền để nhận vẫn câu trả lời đó lần thứ năm?" Hãng của ông đã nhận được hợp đồng. Một ví dụ nữa về việc biết-nhưng-không-làm trong thế giới cố vấn quản lý: hai nhà cố vấn của một hãng hàng đầu làm việc cho một công ty điện lớn ở Mỹ Latinh đang đối mặt với quá trình bãi bỏ các quy định. Họ đều rất chán nản khi biết rằng ban quản lý đã có một tài liệu dày 500 trang, từ 4 năm trước, với các kế hoạch và khuyến nghị chi tiết, do một hãng cố vấn khác làm trong hợp đồng trước. Họ báo cáo lại:

Tài liệu đã có rất tốt. Nó cung cấp các nghiên cứu đánh giá chi phí tiêu chuẩn từ các công ty dân dụng hiệu quả nhất trên thế giới, các tóm tắt về các hệ thống đào tạo thành công nhất ở các công ty công nghiệp khác, và các lịch trình thực hiện khá chi tiết... Do phân tích của chúng ta cũng dựa trên chính... các thông tin được đưa cho các nhà cố vấn từ bốn năm trước... các khuyến nghị của chúng ta về cơ bản là y hệt. Vấn đề không phải là phân tích, mà là thực hiện. Mặc dù chúng ta có thể xác định được các vùng mới cần cải thiện, nhưng cốt lõi gần như giống hệt tài liệu cũ... Khách hàng đã có từ trước các thông tin chúng ta đang đưa cho họ.

Mỗi năm, hàng trăm trường kinh doanh ở Hoa Kỳ đào tạo ra hơn

80.000 thạc sĩ quản trị kinh doanh và thực hiện rất nhiều nghiên cứu về các chủ đề kinh doanh. Nghiên cứu và giáo dục kinh doanh đang tăng lên cả về phạm vi và tầm quan trọng trên khắp thế giới. Dù thế, việc chuyển hóa quá trình nghiên cứu và đào tạo quản lý này thành thực tiễn hoạt động diễn ra rất chậm chạp và thất thường. Có rất ít bằng chứng cho thấy mối liên kết giữa việc nhân sự được đào tạo chuyên sâu về kinh doanh với việc tổ chức hoạt động hiệu quả. Rất nhiều hãng hoạt động tối ưu – như Southwest Airlines, Wal-Mart, The Men's Wearhouse, ServiceMaster, PSS/World Medical, SAS Institute, AES, Whole Foods Market, và Starbucks – không tuyển người từ những trường kinh doanh hàng đầu và không đặt nặng về vấn đề bằng cấp trong hoạt động nhân sự của họ. Nhiều nhà nghiên cứu đã thấy rằng "những điều được dạy trong trường đại học hay trường kinh doanh không thực sự chuẩn bị cho các nhà quản lý tương lai những kiến thức thực tế về quản lý." Một báo cáo cho thấy 73% các thạc sĩ vừa tốt nghiệp chương trình MBA khi được hỏi đã nói là "các kỹ năng MBA của họ được dùng rất ít hoặc không dùng gì trong công việc quản lý đầu tiên của họ."

Bạn đã bao giờ tự hỏi tại sao bao nhiêu nỗ lực đổ vào giáo dục và đào tạo, tư vấn quản lý, các nghiên cứu tổ chức và rất nhiều bài viết, sách báo, nhưng lại có quá ít thay đổi trong thực tiễn quản lý như vậy? Bạn đã bao giờ tự hỏi tại sao chút ít thay đổi trong quản lý thực sự xảy ra đó lại gặp quá nhiều khó khăn thế không? Tại sao mà cuối các khóa đào tạo hoặc các cuốn sách, nhiều nhà lãnh đạo nói là đã "sáng ra" và "khôn lên" nhưng vẫn không thay đổi được gì trong tổ chức của họ?

Chúng tôi cũng đã tự hỏi điều đó và đã lên đường thực hiện nhiệm vụ thám hiểm một trong những bí ẩn lớn nhất về quản lý tổ chức: Tại sao kiến thức về những việc cần làm thường xuyên không thể dẫn tới hành động hoặc hành vi nhất quán với kiến thức đó? Chúng tôi gọi đây là vấn đề từ-biết-đến-làm (knowing-doing problem): Thách thức đến từ việc biến kiến thức nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức thành hành động nhất quán với kiến thức đó. Cuốn sách này đại diện cho những gì chúng tôi học được về các nhân tố tạo nên khoảng cách từ-biết-đến-làm, lý do và cách thức một số tổ chức có thể áp dụng kiến thức của họ thành công hơn số còn lại.

Chúng tôi đã mất 4 năm để học hỏi về những điều tạo ra khoảng cách từ-biết-đến-làm và cách thu hẹp khoảng cách đó, cũng như một số cách giúp các tổ chức né tránh được khoảng cách đó ngay từ đầu. Bắt đầu bằng việc lùng sục các văn bản học thuật cũng

như đại chúng để tìm kiếm các câu chuyện, các tình huống cụ thể, các nghiên cứu diện rộng của nhiều hãng có thể cung cấp cách nhìn thấu đáo về vấn đề từ-biết-đến-làm. Đã có các bằng chứng cho thấy mọi ngành công nghiệp đều có các tổ chức gặp phải "căn bệnh" này. Nhưng hiếm có câu trả lời thỏa đáng nào về nguyên nhân hay cách chữa nó. Vì thế chúng tôi thực hiện hàng tá các nghiên cứu định tính và định lượng về các vấn đề từ-biết-đến-làm trong các tổ chức, từ các hãng dịch vụ tài chính, thiết kế sản phẩm, tới các tập đoàn sản xuất truyền thống chuyên "cắt gọt kim loại", các công ty khai thác mỏ, công ty sản xuất điện, và các chuỗi nhà hàng và bán lẻ. Chúng tôi cũng đã dạy ở Đại học Stanford, trong cả trường kinh doanh và kĩ thuật, nơi các sinh viên quản trị của chúng tôi thực hiện khoảng 100 bài tập tình huống của riêng họ về các vấn đề từ-biết-đến-làm và các vấn đề này có thể đã và sẽ được giải quyết thế nào.

Chúng tôi đã kiểm tra diện rộng một loạt các phương cách tổ chức để tìm hiểu về khoảng cách từ-biết-đến-làm. Tuy nhiên, chúng tôi tập trung hơn vào một bộ những phương thức, dù hiếm được thực hiện, nhưng hầu hết các nhà quản lý đều biết đến, được tuyên truyền rộng rãi trong các tổ chức, và đã cho thấy có khả năng tăng cường hiệu suất tổ chức một cách nhất quán: chúng được gọi là phương thức quản lý hiệu suất cao hay cam kết cao độ. Các phương thức này đã được mô tả và ảnh hưởng tích cực của chúng đến hiệu suất hoạt động đã được phân tích trong rất nhiều bài viết và sách vở. Chúng ta sẽ dùng đến bằng chứng này nếu cần để hỗ trợ luận cứ về khoảng cách từ-biết-đến-làm, nhưng sẽ không đưa ra các mô tả chi tiết về từng phương thức hoặc một đánh giá chuyên sâu về bằng chứng cho thấy hiệu quả tích cực của nó đối với hiệu suất hoạt động. Mối quan tâm của chúng ta nằm ở việc nắm rõ được những rào cản của quá trình chuyển hóa kiến thức thành hành động và cách thức một số hãng đã vượt qua các rào cản đó. Các vấn đề từ-biết-đến-làm mà chúng ta đã quan sát được có tính chất phổ thông và hiện hữu trong nhiều chủ đề, từ ứng dụng các kiến thức tiếp thị và các phương thức tốt nhất trong dịch vụ khách hàng tới việc bảo lưu và thực hiện các phương thức sản xuất ưu việt.

Chúng tôi đã không tìm thấy được những câu trả lời đơn giản cho thế lưỡng nan từ-biết-đến-làm này. Dựa trên tầm quan trọng của vấn đề từ-biết-đến-làm, nếu những câu trả lời đơn giản có tồn tại, thì hẳn là chúng đã được thực thi rộng rãi. Và những hãng hiếm hoi có thể chuyển hóa kiến thức thành hành động một cách nhất quán cũng không thể tận dụng được lợi thế cạnh tranh đáng kể đó như hiện nay. Chúng tôi sẽ cung cấp cho bạn những nhận thức và

chẩn đoán về một số nguồn sinh ra các vấn đề từ-biết-đến-làm, và những ví dụ về các công ty phải chịu hậu quả nặng nề từ vấn đề này, những công ty chưa từng gặp cũng như một số công ty đã có thể khắc phục lỗ hổng từ-biết-đến-làm. Nhưng một trong những nhận thức quan trọng nhất từ nghiên cứu của chúng tôi đó là kiến thức thực sự được vận dụng nhiều khi được rút ra sau khi thực hành thay vì đọc, lắng nghe hay suy ngẫm. Những điều chúng tôi có thể làm được cho bạn trong cuốn sách này rất giới hạn, dù cho chúng tôi đã thu được nhiều nhận thức sâu sắc. Chúng tôi khuyên các bạn nên thực hiện những hành động có suy xét thận trọng thường xuyên hơn. Hãy hạn chế thời gian dự tính và phàn nàn về các vấn đề của tổ chức. Hành động sẽ giúp bạn rút ra nhiều kinh nghiệm hơn.

Khi mô tả lỗ hổng từ-biết-đến-làm cho những người khác, chúng tôi thường nhận được chung một lời đáp. Họ sẽ nói rằng lỗ hổng đó bắt nguồn từ những vấn đề cố hữu của cá nhân, do thiếu kiến thức, kỹ năng hoặc có vấn đề về "tính cách", và sự tồn tại của nó phản ánh sự không hoàn hảo của một cá nhân. Thật sai lầm! Nếu bạn làm việc ở một nơi mà bạn hoặc các đồng nghiệp của mình không biến kiến thức thành hành động, đó có thể không phải hoàn toàn là lỗi của bạn. Rõ ràng, một số người có thể biến kiến thức thành hành động nhanh hơn, số khác có tư duy nhanh nhạy hơn và có khả năng thích nghi tốt hơn người khác, và rằng tâm lý cá nhân đóng một vai trò nào đó trong vấn đề khoảng cách từ-biết-đến-làm mà chúng tôi đang phân tích. Nhưng nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rằng chúng không đóng vai trò chính yếu trong câu chuyện. Có những tổ chức có thể chuyển kiến thức thành hành động một cách nhất quán và vẫn làm được vậy dù họ có mở rộng quy mô, tuyển dụng thêm nhân sự hay thâu tóm thêm các công ty khác hay không. Các tổ chức khác, dù sở hữu những nhân viên thông minh, chăm chỉ, nhanh nhạy nhưng lại không thể chuyển hóa kiến thức về hoạt động tổ chức thành hành động thực tiễn. Cứ như là đã tồn tại một "máy hút não" trong những tổ chức đó chuyên hút kiệt trí tuệ và tầm nhìn của các thành viên. Sự khác biệt giữa các tổ chức phần nhiều xuất phát từ hệ thống quản lý và các phương châm hoạt động của họ thay vì sự khác biệt về chất lượng con người. Các công ty lớn thu được hiệu quả đáng kinh ngạc nhờ những người bình thường. Những công ty không-quá-lớn thu hút các nhân tài và đánh mất lợi thế đến từ tài năng, nhận thức và động lực của họ. Đó là lý do chúng tôi tập trung vào các phương thức quản lý có thể tạo ra hoặc giảm thiểu khoảng cách từ-biết-đến-làm.

Thực hiện hay lờ đi: Khoảng cách từ-biết-đến-làm có thực sự

tồn tại?

Làm sao chúng ta biết kiến thức không phải lúc nào cũng được áp dụng vào thực tiễn và đây là vấn đề ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của tổ chức? Và quan trọng hơn, làm thế nào các tổ chức nắm được mức độ mà tại đó họ đã không làm những điều nên làm? Đây là những vấn đề quan trọng nhưng không quá phức tạp.

Bằng chứng về khoảng cách từ-biết-đến-làm

Có rất nhiều các nghiên cứu bên trong những ngành công nghiệp riêng lẻ cho thấy các đường hướng ưu việt giúp quản lý con người và tổ chức công việc của họ. Dù những đường hướng được cho là ưu việt đó được biết đến tương đối rộng rãi, nhưng việc lan tỏa chúng diễn ra chậm chạp và không trơn tru, còn chuyện thụt lùi là phổ biến. Một nghiên cứu về ngành dệt may đã cho thấy rằng quy trình sản xuất mô-đun (modular production) tập trung vào sản xuất theo nhóm đạt được hiệu quả sản xuất kinh tế cao hơn xét theo nhiều tiêu chí so với hình thức sản xuất trọn gói (bundle) truyền thống sử dụng nhân công làm từng sản phẩm và đào tạo giới hạn. Các ấn bản thương mại, hiệp hội ngành và các công đoàn có liên quan đã lên tiếng ủng hộ quy trình sản xuất mô-đun từ đầu thập niên 1980. Ấy vậy mà đến năm 1992, khoảng 80% các sản phẩm dệt may vẫn được làm theo hình thức trọn gói, và các nhà máy đã từng áp dụng quy trình sản xuất mô-đun cũng quay về với hệ thống trọn gói.

Tương tự, bằng chứng cho lợi thế của sản xuất linh hoạt (flexible) hay sản xuất tinh gọn (lean) trong lắp ghép ô tô cũng hết sức thuyết phục. Kiến thức này được biết đến rộng rãi và được áp dụng trong ngành một thời gian. Dù vậy, một nghiên cứu 5 năm liên tiếp về sự phổ biến của hệ thống sản xuất linh hoạt cho thấy việc áp dụng hệ thống linh hoạt diễn ra rất khiêm tốn và "một số nhà máy chỉ tiến hành những thay đổi trong những khâu phức tạp trong khi những nhà máy khác cho thấy mức giảm khiêm tốn." Và một nghiên cứu diện rộng trong ngành chế tạo chất bán dẫn cho thấy khác biệt đáng kể về hiệu quả sản xuất của các phương thức quản lý khác nhau, được đo bằng độ dài chu kỳ, kết quả dây chuyền và mật độ sai hỏng. Dù vậy các nghiên cứu cho thấy khác biệt đáng kể giữa các phương thức này, ngay cả trong một ngành công nghiệp có đặc thù tập trung cao về mặt địa lý, đặc biệt là tại các trụ sở chính, và sự chuyển dịch nhân sự đáng kể giữa các hãng. Những nghiên cứu này và nhiều nghiên cứu khác cho thấy rõ ràng là dù có những cách quản lý và tổ chức tốt hơn, nhưng chúng không nhất thiết sẽ nhanh chóng và sẵn sàng được

áp dụng.

Một số ví dụ khác minh họa khoảng cách lớn thường thấy giữa khả năng biết điều gì là quan trọng và thực sự bắt tay vào thực thi điều đó. Ví dụ như Hiệp hội Cố vấn Tìm kiếm Lãnh đạo đã thực hiện một cuộc điều tra trong đó "3/4 các CEO trả lời nói rằng công ty nên có các chương trình 'thăng cấp nhanh' (fast track), nhưng chưa đến một nửa số công ty của những CEO này có những chương trình như vậy tại công ty họ". Tạp chí Fortune từng bình luận về điều tra này rằng, "có lẽ các CEO không nói điều họ nghĩ, và có lẽ họ gặp khó khăn khi thực thi những điều họ nói." Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy vấn đề thứ hai – thực thi những gì các nhà lãnh đạo nói và biết – phổ biến hơn.

Bằng chứng từ nhiều nghiên cứu ngành khác nhau và từ các hãng thuộc nhiều ngành cho thấy kiến thức về cách nâng cao hiệu suất không sẵn sàng và dễ dàng chuyển từ công ty này sang công ty khác. Hơn nữa, có bằng chứng cho thấy kiến thức về cách nâng cao hiệu suất cũng không lan truyền tự nhiên ngay cả trong nội bộ công ty. Có những khác biệt dai dẳng và đáng kể trong hiệu suất hoạt động của các bộ phận trong cùng một công ty. Một nghiên cứu về 42 xưởng thực phẩm trong một công ty về cơ bản có nhiệm vụ sản xuất giống nhau với công nghệ tương tự nhau, đã cho thấy khác biệt về hiệu suất hoạt động lên tới 300% giữa xưởng tốt nhất và xưởng kém nhất. Xưởng tốt nhất kiếm được nhiều hơn 80% còn xưởng kém nhất kiếm được ít hơn 40% so với mức bình quân tất cả các xưởng. Một nghiên cứu về các nhà máy lọc dầu cho thấy không có mấy tương quan giữa hoạt động của các tổ chức sở hữu nhiều nhà máy. Không có bằng chứng về "ảnh hưởng công ty" đến hiệu suất hoạt động, hay không có mấy tương đồng về các phương pháp hoặc quan điểm quản lý giữa các đơn vị trong cùng một công ty.

Một nghiên cứu chuyên sâu về nỗ lực khiến một đơn vị sản xuất của Hewlett-Packard (HP) hoạt động hiệu quả hơn cho thấy, "bằng việc phỏng vấn 13 người liên đới thuộc các ban khác nhau, bao gồm phòng cung ứng, phòng phát sinh quy trình, phòng kỹ thuật, tài chính, các thành viên đội thiết kế đã phát hiện ra rằng tương tác giữa các phòng rất tồi, dẫn đến việc giới hạn mức độ học hỏi giữa họ. Cơ hội để chia sẻ các công nghệ quy trình đổi mới hoặc các nguồn lợi thế cạnh tranh khác bị bỏ qua." Vấn đề liên quan tới quá trình chuyển giao kiến thức bên trong HP đã khiến Lew Platt, CEO công ty, phải than rằng "Tôi ước gì chúng ta đã biết những điều chúng ta biết ở HP". Một nghiên cứu khác về chuyển giao các phương pháp hoặc kiến thức tốt nhất bên trong các tổ chức cho

thấy:

Bạn cứ nghĩ là…những phương pháp hay sẽ lan nhanh như cháy rừng bên trong một tổ chức. Không đâu. Như William Buehler, Phó Chủ tịch của Xerox, nói "Bạn có thể thấy một nhà máy hoặc văn phòng hoạt động hiệu quả, nhưng chúng không hề lây lan như ta tưởng"... Một người từng giành được giải Baldrige nói, "Chúng ta có thể có hai xưởng sản xuất đối diện nhau trên một con đường, nhưng khiến chúng chuyển giao các phương pháp cho nhau chẳng khác nào 'bắc thang lên trời'."

Đo lường khoảng cách từ-biết-đến-làm

Chúng ta muốn xem liệu có thể lượng hóa được khoảng cách từ-biết-đến-làm và liệu có khác biệt đáng kể nào về mặt thống kê giữa những điều các nhà quản lý nghĩ là họ nên làm và những điều thực sự được áp dụng hay không. Có lẽ, những khác biệt trong phương cách hành động có thể quan sát được thậm chí ở ngay trong tổ chức là chức năng của những khác biệt về niềm tin liên quan đến những gì phải làm, chứ không phải bởi kiến thức không được áp dụng. Vì vậy, dựa trên tài liệu về các phương pháp quản lý cam kết cao độ và về những cải cách trong tổ chức, chúng tôi xây dựng một bộ 25 câu đại diện cho các đường lối quản lý này. Phần phụ lục sẽ trình bày đầy đủ 25 câu này. Chúng tôi mô tả cuộc điều tra kỹ lưỡng hơn bởi nó là một công cụ hiệu quả mà các hãng có thể ứng dụng để tự tìm hiểu về bản thân. Sau đó chúng tôi tiến hành một cuộc điều tra qua điện thoại dựa trên danh sách này với các giám đốc và trợ lý giám đốc trong một gói mẫu đại diện chọn ngẫu nhiên gồm 120 đơn vị của một chuỗi nhà hàng lớn, đa đơn vị.

Các nhà quản lý được hỏi xem họ đồng ý tới mức nào về việc các phương pháp trong cuộc điều tra đã nâng cao hiệu quả tài chính của một nhà hàng, với thang điểm 6 bậc từ cực kỳ phản đối tới cực kỳ đồng ý. Những câu hỏi này đánh giá kiến thức quản lý theo cách chúng ta định nghĩa – hay những điều các nhà lãnh đạo tin rằng có vai trò quan trọng trong quá trình ảnh hưởng tới hiệu suất hoạt động của đơn vị họ. Sau đó, cả quản lý và trợ lý được hỏi rằng hành vi trong câu hỏi đã mô tả những gì xảy ra trong nhà hàng của họ tới mức độ nào – một thước đo cho điều thực sự diễn ra – cũng với thang điểm 6 bậc. Trong hầu hết các trường hợp, có sự tương đồng tuyệt vời về điều thực sự xảy ra trong nhà hàng. Tuy nhiên, có một sự khác biệt lớn giữa những điều mà quản lý nhà hàng nghĩ rằng đã tạo ra thành công và điều họ báo cáo là được áp dụng trong đơn vị của họ. 17 trong số 25 phương pháp

quản lý nói trên có sự khác biệt đáng kể về thống kê giữa điều quản lý nghĩ là quan trọng cho thành công của nhà hàng với điều mà họ và trợ lý của họ báo cáo là đang được sử dụng tại đó. Trong từng trường hợp, chiều hướng khác biệt cho thấy họ không làm điều mà họ nghĩ là quan trọng (xem bảng 1-1). Số liệu cho thấy, các quản lý nhà hàng hầu như đều nhận ra sự quan trọng của việc chia sẻ thông tin với nhân viên, cung cấp phản hồi và gắn kết nhân viên vào quá trình học nâng cao hiệu suất hoạt động. Những hành động này dễ dàng tới mức các quản lý thuê người rất cẩn thận, nên nhà hàng thường chọn được đúng người ngay từ đầu. Dù vậy, người ta rất ít khi áp dụng những phương pháp đó dù đều hiểu tầm quan trọng của chúng.

Mọi người đều hiểu vấn đề, hiểu cần phải làm gì để ảnh hưởng tới hiệu suất, nhưng vẫn không làm điều họ biết là nên làm. Chúng tôi thực hiện một nghiên cứu tương tự cho một chuỗi nhà hàng khác và cũng thu về kết quả tương tự. Trong nghiên cứu đó, chúng tôi cũng quan sát thấy các nhà lãnh đạo thường xuyên hợp lý hóa hành động của họ – hoặc chính xác hơn là không hành động – bằng các giải thích tỉ mỉ lý do họ không làm điều mà họ cho là quan trọng đối với thành công của công ty mình. Các giám đốc cấp cao, quản lý và nhân công mà chúng tôi đã phỏng vấn trong chuỗi nhà hàng thứ hai này đều có những giải thích hợp lý cho các lỗ hổng từ-biết-đến-làm đó và tại sao chúng vẫn tồn tại. Hãng này trả lương rất thấp mà lại hoạt động trong một thị trường lao động cạnh tranh. Vì vậy, việc tuyển dụng nhân viên khó khăn, đặc biệt là những người có kỹ năng phục vụ. Các quản lý nhà hàng cũng có nhiều báo cáo cần viết, vì vậy dù có muốn, họ cũng không có đủ thời gian dành cho tuyển dụng. Nhưng khi nhà hàng thuê sai người, tỷ lệ thay đổi nhân sự tăng lên. Tỷ lệ đó càng cao, các quản lý càng chịu nhiều sức ép buộc phải lấp chỗ trống nhanh chóng và dần ít kén chọn hơn. Điều này lại dẫn tới các vấn đề lớn hơn về chất lượng dịch vụ và nhân công, tỷ lệ thay đổi nhân sự cao hơn và một chu kỳ cạnh tranh ác liệt.

Lỗ hổng từ-biết-đến-làm có quan trọng không?

Câu trả lời cho câu hỏi liệu lỗ hổng này có thực sự quan trọng đối với hiệu suất hoạt động của tổ chức không dễ thấy như thoạt đầu ta nghĩ. Có thể sự khác biệt trong hiệu suất hoạt động của tổ chức xuất phát từ kiến thức của tổ chức đó – gồm chất lượng và chiều sâu nhận thức về chiến lược kinh doanh, công nghệ, sản phẩm, khách hàng và các hoạt động sản xuất – thay vì khả năng chuyển

đổi kiến thức thành hành động. Tuy nhiên, có nhiều lý do để nghi ngờ điều này. Chúng ta thừa nhận có những khác biệt lớn về kiến thức trong toàn tổ chức, như sự khác biệt liên quan đến chất lượng kiến thức về quản lý và hoạt động. Nhưng chúng tôi cho rằng những khác biệt đó chỉ một phần là do sự khác biệt về hiệu suất hoạt động của tổ chức, còn phần lớn là do khả năng biến kiến thức thành hành động.

Tại sao chúng ta lại cho rằng lỗ hổng giữa biết và làm lại quan trọng hơn lỗ hổng giữa biết và phớt lờ? Đầu tiên, bởi có quá nhiều hoạt động và các tổ chức liên quan tới việc thu thập và truyền bá kiến thức nên khó có thể nghĩ là còn nhiều "bí mật" về hiệu suất hoạt động nữa. Hãy xét đến hàng ngàn cuốn sách, bài viết, các cố vấn, các chương trình đào tạo mà chúng tôi đã mô tả. Chúng đều có chung mục tiêu là truyền bá thông tin. Có những tổ chức chuyên săn tìm kiến thức về phương pháp quản lý, lưu trữ chúng, chuyển đến những ai cần thông tin giúp nâng cao hiệu suất. Những tổ chức này, thỉnh thoảng được gọi là các nhà môi giới kiến thức (knowledge broker), kiếm tiền từ việc truyền tải thông tin hiệu suất hoạt động. Ít nhất 2 công ty tư vấn lớn, Andersen Consulting và McKinsey & Company, có những đơn vị chuyên truyền tải kiến thức về những phương pháp tốt nhất được rút ra từ hoạt động tư vấn cho khách hàng cũ đến khách hàng mới, những người chưa biết hoặc chưa dùng những thông tin kiểu này.

Mặc dù thị trường dành cho thông tin về "phương pháp tốt nhất" không hiệu quả bằng các thị trường tài chính hoặc tư bản khét tiếng, nhưng không thể có chuyện giữ được bí mật về cách thức làm việc tốt hơn trong thời gian dài. Ít có nhà quản lý nào chống lại được cám dỗ kể cho đồng sự của họ ở hãng khác, hoặc với giới báo chí về những điều họ đang làm để đạt được thành công. Các nhà quản lý của những công ty thành công cũng thường xuyên được phỏng vấn và chiêu mộ bởi các đối thủ cạnh tranh cùng ngành với hy vọng sẽ học và áp dụng được các phương pháp của công ty đó.

Hãng hàng không Southwest Airlines là một công ty sử dụng các phương pháp kinh doanh khá đơn giản và được biết đến rộng rãi, nhưng họ vẫn thu được hiệu suất tài chính cao nhất trong cả ngành hàng không. Rất nhiều sách, các nghiên cứu tình huống và những chương trình TV đã mô tả cách tiếp cận quản lý của Southwest nhưng các hãng cạnh tranh với họ hoặc không thử bắt chước, hoặc là có, như United Shuttle đã làm, nhưng không thành công như Southwest.

Thứ hai, các nghiên cứu cho thấy thành công của hầu hết các biện pháp can thiệp nhằm nâng cao hiệu suất hoạt động của tổ chức phụ thuộc phần lớn vào việc thực hiện điều đã biết, thay vì học hỏi những cách làm mới hoặc chưa được biết đến trước đây. Một thí nghiệm thực tế đã được áp dụng với một công ty bán buôn đồ điện có trụ sở tại Melbourne, Úc. Thí nghiệm so sánh sự thay đổi doanh số bán trong các chi nhánh, lấy những chi nhánh đặt mục tiêu hiệu suất cao làm chuẩn. Trong trường hợp lấy tiêu chí hiệu quả hơn làm chuẩn, "mỗi chi nhánh được gửi đến một Bảng Xếp Hạng Bậc Thang đầu mỗi tháng cho thấy sự cải thiện doanh số tính theo phần trăm, và thứ hạng các chi nhánh trong nhóm đó tháng trước. Thêm vào đó, họ được nhận một danh sách những gợi ý 'Phương pháp hiệu quả nhất' tổng hợp… từ các thông tin do quản lý các chi nhánh hoạt động tốt nhất cung cấp." Sau 3 tháng, các chi nhánh đó đã cải thiện doanh số bán được gần 6%.

Những gợi ý nói trên đều là "các phương pháp nổi tiếng cộng thêm việc chúng được các chi nhánh hoạt động tốt hơn củng cố và ứng dụng hiệu quả… Hầu hết các quản lý đều đồng ý với các gợi ý đó, và tuyên bố rằng họ đã biết về chúng và thực hiện hầu hết trong số chúng… Với bản chất của các gợi ý 'Phương pháp hiệu quả nhất', chúng ta có thể loại bỏ lý do thành công của nhóm tiêu chuẩn là nhờ vào sự mới mẻ và tính truyền đạt của các biện pháp hiệu quả và độc đáo." Sử dụng lịch trình thường xuyên để đặt kế hoạch hoạt động hàng tuần, họp nhân viên chi nhánh để đánh giá lại và thảo luận về hoạt động của họ, đào tạo nhân viên bán hàng khả năng nắm bắt và phân tích được các báo cáo xu hướng mua sắm, và sử dụng các phương pháp đảm bảo dịch vụ khách hàng nhanh và đáng tin cậy đều không phải là khoa học cao cấp. Thực tế, chúng là thường thức. Thật thú vị khi thấy thường thức không được áp dụng thường xuyên đến mức nào.

Ta hãy xem nỗ lực của Honda trong quá trình cải thiện hiệu quả hoạt động của các nhà cung ứng, đã làm tăng năng suất trung bình 50% ở 53 nhà cung ứng tham gia vào chương trình BP của Honda (Best Practice – Phương pháp tốt nhất, Best Process – Chu trình tốt nhất, Best Performance – Hoạt động tốt nhất). Một nghiên cứu về quá trình của Honda cho thấy "kiến thức về khoa học nền tảng của việc tái cơ cấu đường dây sản xuất phần lớn rất cụ thể và đơn giản, chứ không hề trừu tượng và phức tạp." Các thay đổi này đồng nhất với ý tưởng kaizen, hay cải thiện liên tục, và hầu hết chúng đều là những cải thiện nhỏ, đơn giản, và trong nhiều trường hợp, khá là thường thức nếu tính đến quá trình sản xuất riêng biệt đó. Sự thiên tài của hệ thống Honda nằm ở tính ứng dụng, thay vì ý tưởng kỹ thuật mới hay phức tạp nhằm cải

thiện hiệu quả.

Nếu thông tin về các phương pháp "tốt nhất" (hoặc ít ra là "tốt hơn") lan truyền rộng rãi, và nếu có bằng chứng cho thấy nhiều nỗ lực can thiệp thành công là dựa vào việc thực thi những kiến thức đơn giản hơn là tạo ra các tầm nhìn mới hay đào sâu vào những phương pháp mơ hồ hoặc bí mật của các công ty khác… thì việc chúng ta sẽ cho rằng lỗ hổng từ-biết-đến-làm rất quan trọng đối với hoạt động của hãng là điều dễ hiểu. Kết luận này có nghĩa là dù việc tạo ra kiến thức mới, so sánh đối chuẩn, quản lý kiến thức có quan trọng thì việc chuyển hóa kiến thức đó thành hành động trong tổ chức ít ra cũng có vai trò quan trọng tương tự đối với thành công.

Quản lý kiến thức góp phần vào vấn đề từ-biết-đến-làm như thế nào?

Người ta có thể nghĩ rằng với mức quan tâm hiện nay về "quản lý kiến thức" và vốn trí tuệ, sẽ không có vấn đề từ-biết-đến-làm. Vì cuối cùng, chúng ta đều chấp nhận rằng "kiến thức dần trở thành nhân tố ngày càng quan trọng góp phần vào thành công của một hãng riêng lẻ cho đến một quốc gia trong cuộc cạnh tranh ngành." Tomas Stewart đã đưa ra kết luận rất điển hình rằng: "Nền kinh tế mới coi việc phát triển giá trị kiến thức là cả đầu vào và đầu ra, biến nó trở thành thành tố quan trọng nhất trong sản phẩm hoặc dịch vụ mà con người mua/bán/sử dụng." Nhưng đối với nhiều cố vấn, tổ chức và tác giả viết về quản lý, kiến thức là thứ có thể mua được, đo được và phân phối được – thứ tương đối hữu hình như bằng sáng chế chẳng hạn. Có hai vấn đề với cách nhìn này. Thứ nhất, khái niệm về kiến thức là một thứ rõ ràng và đong đếm được, vạch ra một đường ranh rắc rối giữa việc kiến thức là một hàng hóa hữu hình và việc sử dụng hàng hóa đó trong ứng dụng hàng ngày. Kết quả là xây dựng các kho kiến thức, thu thập và phát triển các tài sản trí tuệ (xin hãy chú ý từ tài sản) với giả định rằng một khi đã sở hữu kiến thức, ta có thể sử dụng nó một cách thích hợp và hiệu quả. Như chúng ta thấy, giả định đó thường không đúng.

Cả lý thuyết và thực tế quản lý đều dành một chút chú ý tới kiến thức ứng dụng, nhưng quan điểm này tương đối hiếm. Bình luận về các bài nghiên cứu tại một hội thảo về quản lý kiến thức, Don Cohen nhận xét: "Tại Hoa Kỳ, hầu hết các phương pháp kiến thức đều tập trung vào thu thập, phân phối, tái sử dụng và đo lường những kiến thức và thông tin đã được mã hóa đang tồn tại. Người thực hành thường nhờ vào công nghệ thông tin để nắm bắt và

phân phối những kiến thức rõ ràng này; các hãng đo lường thành công bằng lợi ích kinh tế ngắn hạn tính trên mức đầu tư vào kiến thức." Một điều tra của Ernst & Young về 431 hãng được thực hiện năm 1997 đã mô tả khá rõ ràng tại sao hầu hết các nỗ lực của họ trong việc quản lý kiến thức không có và thậm chí còn phản tác dụng trong quá trình biến kiến thức thành hành động trong tổ chức. Theo dữ liệu từ điều tra này (Hình 1-1), hầu hết nỗ lực của các hãng bao gồm đầu tư vào những kho kiến thức như mạng nội bộ và kho tư liệu, xây dựng các mạng lưới để mọi người có thể tìm thấy nhau và ứng dụng các công nghệ cho phép quá trình cộng tác trở nên dễ dàng hơn. Các hoạt động này coi kiến thức như sắt thép hay những tài nguyên khác có thể được thu thập, chia sẻ và phân phối. Điều mà họ hầu như không làm là biến kiến thức thành các sản phẩm và dịch vụ, hoặc phát triển các sản phẩm dịch vụ mới dựa trên những kiến thức đó. Hơn nữa, dường như không có mục nào trong danh sách các dự án quản lý kiến thức đó phản ánh việc áp dụng kiến thức thường xuyên liên tục.

Một trong những lý do chính khiến những nỗ lực quản lý kiến thức thường tách biệt hẳn khỏi các hoạt động thường nhật đó là các nhà quản lý, các hãng cố vấn và các chuyên gia IT, những người mà đã thiết kế và xây dựng các hệ thống để sưu tầm, tích trữ và tra cứu thông tin, có những tầm nhìn giới hạn, thường là sai lệch, về cách người sử dụng thực sự áp dụng những kiến thức đó trong công việc như thế nào. Các nhà xã hội học gọi đó là "kiến thức khả dụng." Các hệ thống quản lý kiến thức hiếm khi phản ánh sự thật rằng những kiến thức cơ bản, bao gồm kiến thức chuyên môn, thường được truyền tải nhờ những câu chuyện kể, chuyện phiếm và bằng cách quan sát người khác làm việc. Quá trình giao tiếp xã hội luôn tối quan trọng. Một nghiên cứu gần đây về 1.000 nhân viên của các tổ chức kinh doanh, chính phủ và các cơ quan phi lợi nhuận cho rằng "phần lớn việc học hỏi ở nơi làm việc không được tổ chức cung cấp ngân sách, đưa ra kế hoạch hay quản lý... Tới 70% việc học hỏi ở nơi làm việc diễn ra không chính thức." Nghiên cứu này do Trung tâm Phát triển Lực lượng Lao động (the Center for Workforce Development) thực hiện đã cho thấy việc học hỏi không chính thức diễn ra trong hàng tá các hoạt động hàng ngày, bao gồm việc tham dự vào các cuộc họp, giao tiếp với khách hàng, giám sát hoặc bị giám sát, hướng dẫn người khác, giao tiếp không chính thức với đồng nghiệp và đào tạo nhân viên trực tiếp.

Thế nhưng, hầu hết những nỗ lực quản lý kiến thức nhấn mạnh

vào công nghệ, vào quá trình cất giữ và truyền tải thông tin mã hóa như các thực tế, thống kê, bản thuyết trình dựng sẵn và các văn bản báo cáo. Một hội thảo năm 1997 của Ủy ban Hội thảo (Conference Board) về sáng tạo và đòn bẩy vốn trí tuệ khẳng định: "Hầu hết sáng kiến trong doanh nghiệp nhằm quản lý vốn trí tuệ đều tập trung vào các dự án cụ thể, thường thấy nhất trong số đó là tận dụng công nghệ để chia sẻ và dùng làm đòn bẩy cho những phương pháp và kiến thức tốt nhất." Trong những nỗ lực đó có sự tập trung không phù hợp vào công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin. Ví dụ, một bài viết gần đây về việc biến quản lý kiến thức thành thực tiễn nhấn mạnh "rõ ràng, mạng nội bộ là một trong những công cụ hùng mạnh nhất để đạt được kết quả trong đấu trường quản lý kiến thức này." Một bài khác tiếp tục "quản lý kiến thức bắt đầu với công nghệ". Chúng tôi tin rằng điều này hoàn toàn sai lầm. Như báo cáo của Conference Board, thì "Dùng quá nhiều công nghệ để giải quyết một vấn đề hiếm khi là giải pháp hiệu quả." Khi kiến thức được truyền tải bằng chuyện kể và chuyện phiếm thay vì được truyền qua các hệ thống thông tin chính thống, nó sẽ đi kèm với thông tin về quá trình phát triển kiến thức đó. Khi chỉ đọc báo cáo hoặc xem thuyết trình, người ta không học được những sắc thái tinh tế của phương pháp làm việc – những sai sót, những thú vị, những việc chán ốm, những người hữu ích và những kẻ chỉ chuyên phá đám.

Các hệ thống chính thống không thể lưu trữ những kiến thức không dễ dàng được mô tả hoặc mã hóa nhưng lại tối cần thiết cho quá trình thực hiện công việc, ta gọi đó là kiến thức ngầm (tacit knowledge). Vì thế, trong khi các hãng tiếp tục đầu tư hàng triệu đô-la để thiết lập các nhóm quản lý kiến thức, thì hầu hết những kiến thức thực sự được sử dụng và hữu dụng lại được truyền tải bởi những câu chuyện rỉ tai nhau, bằng quá trình thử và sai khi xây dựng kỹ năng và kinh nghiệm, bằng việc người thiếu kinh nghiệm quan sát những người nhiều kinh nghiệm hơn, và bằng việc người đi trước giám sát kỹ và liên tục giảng giải cho người mới.

Điều tra của Ernst & Young được đề cập trong phần trước còn đề nghị các quản lý đánh giá chất lượng hoạt động của tổ chức của họ xét theo những khía cạnh khác nhau liên quan đến quản lý kiến thức. Các kết quả này được thể hiện trên Hình 1-2. Các nhà quản lý dường như tin rằng họ làm tốt việc tạo ra kiến thức mới và thậm chí khá tốt trong việc tiếp thu kiến thức mới từ môi trường. Nhưng theo họ, họ vẫn chưa làm tốt việc truyền đạt kiến thức đó bên trong tổ chức. Và có lẽ quan trọng nhất, Ernst &Young thậm chí còn không hỏi chúng có được sử dụng trong các hãng đó

không – không chỉ trong quá trình ra quyết định, phần có đề cập trong điều tra, mà còn trong các phương pháp làm việc và quản lý hàng ngày.

Các hệ thống quản lý kiến thức dường như hoạt động tốt nhất khi người tạo ra kiến thức cũng là người lưu trữ nó, giải thích nó cho người khác, huấn luyện họ khi họ thử áp dụng kiến thức vào thực tế. Ví dụ, nhóm Kế hoạch Chiến lược, Phân tích và Tạo mẫu của Hewlett-Packard đã thành công trong việc truyền tải kiến thức về quản lý chuỗi cung ứng từng được dùng ở nhiều chi nhánh HP. Một trong những lý do nhóm thành công là chính những người làm công việc cố vấn nội bộ đã chịu trách nhiệm lưu trữ và truyền tải kiến thức về nó trong công ty. Trưởng nhóm Corey Billington đã mô tả công việc của ông là "một phần thủ thư, một phần cố vấn và một phần huấn luyện viên". Ông có nhiệm vụ phải biết các giải pháp kỹ thuật và những câu chuyện xung quanh khoảng 150 công việc cố vấn mà nhóm ông đã làm trong HP để ông và những người khác trong nhóm có thể đưa ra ý tưởng giúp các khách hàng nội bộ mới và thực sự kèm cặp khách hàng khi họ thực hiện các ý tưởng đó.

Vấn đề thứ hai của phần lớn sách vở hiện tại cũng như quá trình quản lý kiến thức là nó coi kiến thức là thứ hữu hình và rõ ràng, hoàn toàn khác biệt với triết học hay các giá trị. Như Don Cohen, một tác giả chuyên về các chủ đề kiến thức đã viết "danh từ kiến thức (knowledge) hàm ý rằng kiến thức là thứ có thể được xác định và thao tác như một vật thể hoặc hàng hóa độc lập. Dường như có thể 'nắm bắt' kiến thức, 'phân tán', 'đo lường' rồi 'quản lý' nó. Động danh từ 'biết'(knowing) cho thấy đây là một quá trình, hành động của người biết và gắn liền với họ." Một học giả hàng đầu Nhật Bản trong lĩnh vực kiến thức tổ chức đã đưa ra một điểm đơn giản nhưng vô cùng quan trọng rằng "Kiến thức nằm trong... những không gian chung, nơi nó được thu thập qua kinh nghiệm của một người hoặc phản ánh qua kinh nghiệm của người khác... Kiến thức là vô hình."

Bản chất kiến thức được tiếp thu qua kinh nghiệm và thường vô hình và ngầm ẩn đã đặt ra rắc rối thứ ba cho quá trình biến kiến thức thành hành động. Một lý do quan trọng khiến chúng tôi đào sâu vào lỗ hổng từ-biết-đến-làm đó là các công ty đánh giá quá cao tầm quan trọng của các khía cạnh chương trình, cụ thể, hữu hình trong hành động của đối thủ và đánh giá quá thấp tầm quan trọng của triết lý đằng sau hướng dẫn họ biết phải làm gì và tại sao lại

làm việc đó. Mặc dù các phương pháp cụ thể rõ ràng rất quan trọng, nhưng chúng tiến hóa và chỉ có ý nghĩa khi là một phần của một hệ thống thường được xây dựng trên nền tảng một triết lý nào đó hoặc một lý thuyết lớn về hoạt động. Vì vậy có một lỗ hổng từ-biết-đến-làm xuất phát một phần từ việc các hãng hiểu nhầm về thứ họ nên học hỏi hoặc tìm kiếm trước tiên.

Lý do các phương pháp quản lý kiến thức điển hình khiến những lỗ hổng từ-biết-đến-làm trở nên tồi tệ hơn

• Các nỗ lực quản lý kiến thức phần lớn nhấn mạnh vào công nghệ và sự chuyển giao các thông tin mã hóa.

• Quản lý kiến thức có xu hướng coi kiến thức là vật hữu hình, một hàng hóa hoặc một lượng nào đó, vì vậy tách rời kiến thức khỏi cách sử dụng nó như một vật riêng rẽ.

• Các hệ thống chính thống không thể dễ dàng lưu trữ hoặc chuyển tải thông tin ngầm ẩn.

• Những người chịu trách nhiệm chuyển tải và thực hiện quản lý kiến thức thường không hiểu những công việc thực sự đang được mô tả trong đó.

• Quản lý kiến thức có xu hướng tập trung vào các phương pháp cụ thể và bỏ qua tầm quan trọng của triết lý nền tảng.

Tại sao các nhà sản xuất ô tô khác lại gặp khó khăn đến vậy khi muốn sao chép Hệ thống sản xuất Toyota (TPS), ngay cả khi các chi tiết đã được mô tả trong sách vở và Toyota thậm chí còn tổ chức những chuyến thăm quan các cơ sở sản xuất của họ? Bởi "các kỹ thuật TPS mà khách thăm quan nhìn thấy trong các chuyến thăm đó – thẻ kanban, dây andon và vòng tròn chất lượng – chỉ là bề nổi của TPS thay vì linh hồn của nó." Hệ thống sản xuất Toyota là triết lý và góc nhìn, về những điều như con người, các quá trình, chất lượng và cải thiện liên tục. Nó không chỉ là một bộ phương pháp hay kỹ thuật.

Bề ngoài thì TPS có vẻ đơn giản... Mike DaPrile, nhà điều hành các cơ sở lắp ráp của Toyota ở Kentucky, mô tả nó là một thực thể với 3 tầng bậc: kỹ thuật, hệ thống và triết lý. Ông cho rằng, nhiều nhà máy đã lắp đặt dây andon để bạn có thể kéo dừng cả dây chuyền lắp ráp nếu có vấn đề. Một đứa bé 5 tuổi cũng có thể kéo dây đó. Nhưng phải cần đến rất nhiều nỗ lực mới nhồi những triết lý đúng đắn đó xuống tới tận các phân xưởng sản xuất.

Một quan điểm tương tự cũng tồn tại trong một nghiên cứu về cách Honda tạo ra các nhà cung ứng tinh gọn (lean supplier). Honda chọn các đối tác – cung ứng phần lớn dựa vào thái độ của bộ phận quản lý công ty. Theo lời Rick Mayo, kỹ sư Honda điều hành các hoạt động này, "chúng ta là một công ty điều hành dựa trên triết lý... Honda nhận thấy việc hướng dẫn những kiến thức kỹ thuật liên quan tới các sản phẩm hoặc công nghệ xử lý khác nhau dễ dàng hơn việc tìm một nhà cung ứng vừa có kỹ thuật, lại có thái độ chấp nhận rủi ro, tinh thần liên tục cải tiến, nhanh nhạy đáp ứng nhu cầu của tương lai, và tài năng nói chung, một tổ hợp rất được đánh giá cao."

Và quan điểm nhấn mạnh vào triết lý này không chỉ thuộc về các công ty ô tô Nhật. Tầm quan trọng của giá trị và triết lý là một chủ đề được lặp đi lặp lại bởi Howard Behar, chủ tịch Starbucks International; David Russo, phó giám đốc nhân sự của SAS Institute, một công ty phần mềm vừa mới được đánh giá trong Fortune là công ty xứng đáng làm việc thứ ba tại Mỹ; và George Zimmer, nhà sáng lập kiêm chủ tịch The Men's Wearhouse, một công ty bán lẻ quần áo nam giới giá rẻ, tăng trưởng nhanh và thu về lợi nhuận rất lớn. Cả ba tổ chức này đều đã thành công về mặt tài chính và đều lừng danh với các phương pháp quản lý con người. Cả ba công ty đều sở hữu thông điệp: Điều quan trọng không phải là ta làm gì – các kỹ thuật và phương pháp quản lý con người cụ thể – mà là tại saochúng ta làm điều đó – triết lý nền tảng và cái nhìn về con người và kinh doanh nhằm tạo ra nền tảng cho những phương pháp kia. Chỉ cố sao chép những điều đã làm – các kỹ thuật và chính sách cụ thể – mà không hiểu được những triết lý nền tảng thì vừa khó khăn vừa ít có khả năng thành công. Do tầm quan trọng của các giá trị và triết lý trong các quá trình quản lý của nhiều công ty thành công, việc nhấn mạnh vào các khía cạnh hữu hình cụ thể của kiến thức đặc trưng cho hầu hết các dự án quản lý kiến thức sẽ khó có khả năng cung cấp nhiều giá trị và có lẽ, tồi tệ nhất, sẽ làm lạc hướng khỏi các vị trí và cách thức mà công ty nên tập trung vào.

Nguyên tắc thứ nhất: Nếu bạn biết thông qua hành động, sẽ không có lỗ hổng giữa điều bạn biết và điều bạn làm

Con người luôn hứng thú với những công ty thành công. Nhiều cuốn sách kinh doanh dành phần lớn nội dung tập trung vào "các công ty thành công làm gì" và các thông tin chắc chắn hữu ích. Nhưng học hỏi bằng cách đọc, học bằng cách tham gia các chương trình đào tạo và qua các khóa đào tạo đại học chỉ đưa bạn và công ty đến một tầm nào đó. Bạn và các đồng nghiệp chắc chắn có thể

có được những khái niệm cơ bản và khung kiến thức, và không thể thiếu cả ảo tưởng về kiến thức thay vì thực tế. Và nó sẽ không đảm bảo khả năng bạn sẽ áp dụng những kiến thức đó hoặc biến khung kiến thức thành hành động. Giữa việc biết phải làm gì và khả năng thực hiện theo kiến thức đó là một ranh giới lỏng lẻo, mong manh và không hoàn hảo. Mỉa mai thay, câu nói này hoàn toàn đúng với cuốn sách này, cũng như bất kỳ cuốn sách nào khác về quản lý. Nếu chỉ cần đọc và hiểu một quyển sách, bạn và công ty có thể dễ dàng áp dụng kiến thức trong sách thì đã không tồn tại những lợi thế to lớn dành cho các tổ chức có khả năng biến kiến thức thành hành động. Lợi thế cạnh tranh xuất phát từ việc làm được điều người khác không thể. Ai cũng có thể đọc sách hoặc tham gia hội nghị. Mấu chốt nằm ở khả năng biến kiến thức thành hành động.

Thông qua cuốn sách này, chúng tôi muốn nhấn mạnh vào các khái niệm và ý tưởng biến kiến thức thành hành động, nhưng không thể không đề cập đến việc thực hiện hành động và định hướng hành động. Điều này đồng nghĩa với một nguyên tắc bổ trợ: Học phải đi đôi với hành thay vì chỉ đọc và nghĩ. Nếu bạn và đồng nghiệp học hỏi từ hành động và hành vi của chính mình, khoảng cách từ-biết-đến-làm sẽ hiếm khi tồn tại bởi bạn sẽ "biết" dựa trên nền tảng những gì bạn vừa làm và việc thực thi kiến thức đó sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều.

Chúng tôi nắm được nhận thức này lần đầu nhờ rất nhiều nhà quản lý châu Á và những người quen thuộc với phương thức quản lý châu Á, nhất là Nhật Bản. Điểm tương phản giữa họ và các đồng sự Hoa Kỳ trước những câu hỏi mà chúng tôi đưa ra rất lớn. Khi chúng tôi mô tả dự án nghiên cứu "từ-biết-đến-làm" cho các quản lý Hoa Kỳ, họ có thể ngay lập tức hiểu ra tầm quan trọng và vai trò của nó. Họ biết nhiều ví dụ trong đó họ và công ty của mình không thực hiện được dựa trên thực tế kiến thức lý thuyết về quản lý. Nhưng khi chúng tôi mô tả vấn đề cho người châu Á và người Nhật, họ bối rối vô cùng. Hoạt động trong các hệ thống mà phần lớn kiến thức được thu thập trong quá trình làm việc, các quản lý thường xuyên phải trực tiếp tham gia vào các quy trình công việc thực sự, họ cảm thấy khó hiểu tại sao có người "hiểu" nhưng không "làm". Đây dường như là một phát hiện đầy thú vị – có lẽ việc học hỏi từ thực tiễn công việc có những lợi ích mà không hề được nhắc đến trong các buổi thảo luận, trình bày lý thuyết trên lớp, những thứ quá điển hình với giáo dục quản lý hiện đại. Tuy nhiên, chúng được đề cập đến trong các chương trình thực tập và học nhóm vốn vẫn hiệu quả hơn trong quá trình phát triển các kỹ năng cần thiết cho công việc.

Sau đó, nhờ một vài sinh viên, chúng tôi biết đến Kingston Technology, một công ty tiêu biểu cho khả năng "học" bằng "hành". Kingston là công ty được xếp hạng thứ 2 trong danh sách nhà tuyển dụng tốt nhất tại Mỹ theo bình chọn của tạp chí Fortune năm 1998. Được thành lập năm 1987, công ty là nhà sản xuất DRAM lớn nhất thế giới, với doanh số năm 1997 là 1,3 tỷ đô-la chiếm 55% thị phần tại Mỹ. Hãng đã tăng trưởng với tốc độ kép 92% từ khi thành lập. Nó hoạt động trong một môi trường kinh doanh rất khó khăn, có tính chu kỳ và đầy cạnh tranh, giá giảm nhanh và điều kiện thị trường đầy thách thức.

David Sun và đồng sự John Tu đã xây dựng một công ty trong đó việc áp dụng kiến thức khá dễ dàng và tự động. Bởi Sun tin rằng "Nếu bạn làm, bạn sẽ biết." Điều đó có nghĩa là "nếu các quản lý trao đổi với nhân viên, dần dần, họ sẽ biết phải thực hiện, thay đổi hay bỏ biện pháp quản lý nào. Sun tin rằng phương thức quản lý của ông hiệu quả bởi nhân viên của ông phần lớn chịu trách nhiệm cho chính những thiết kế của họ và việc tinh chỉnh thiết kế đó. Như Sun nói, 'cứ làm những gì họ nói là họ muốn'."

Honda, hãng đã thành công khi áp dụng những kỹ thuật sản xuất tinh gọn cho các nhà máy của mình tại Hoa Kỳ, cũng tin vào việc xây dựng kiến thức và truyền tải nó qua trải nghiệm trực tiếp thay vì gián tiếp. Khi nỗ lực cải thiện chất lượng, họ sử dụng một quá trình ít hội họp và trình bày, thay vào đó là quan sát trực tiếp nhiều hơn:

Honda coi trọng việc mọi người phải trực tiếp nhìn thấy sai sót... Các công nhân sản xuất thường đi tới các bộ phận khác của nhà máy để quan sát một chiếc ô tô bị lỗi... Honda có khẩu hiệu rằng..."thiết bị thật, tình huống thật". Họ cho rằng khi một người tận mắt quan sát một vấn đề về chất lượng, họ sẽ có nhiều khả năng phân tích nó một cách hệ thống, truyền đạt lại vấn đề một cách chính xác cho người khác..., và có động lực để tìm ra một giải pháp phòng tránh.

Quân đội Mỹ và các cơ quan quân sự khác cũng mang lại một ví dụ hấp dẫn về khả năng học hỏi thông qua thực hành. Khi không phải tham chiến, quân đội thường xuyên phải rèn luyện như thực chiến. Trung tâm Đào tạo Quốc phòng Quốc gia "được ghi nhận công lao nhờ khả năng một tay chuyển hóa quân đội thời hậu chiến tranh Việt Nam... Nhiều công ty cấp tiến hàng đầu của Hoa Kỳ như Motorola và General Electric đã coi họ là nguồn ý tưởng về lãnh đạo và học tập." Thu thập kiến thức thông qua thực tiễn, thậm chí từ thất bại, là phần không thể thiếu đối với mọi tổ chức.

Vì vậy, ở một mức nào đó, câu trả lời cho vấn đề từ-biết-đến-làm đơn giản đến khó tin: Gắn các quá trình thu thập kiến thức mới vào trong những hoạt động thực sự và bỏ bớt chúng khỏi các chương trình đào tạo chính thức thường xuyên không hiệu quả. Một nghiên cứu tổng thể về sự phát triển của các nhà điều hành cho thấy: "Những người học cách trở thành nhà lãnh đạo bằng cách đảm nhận vị trí lãnh đạo." Nhưng phương pháp này hiếm khi được áp dụng. Nó phản ánh, ít nhất ở Hoa Kỳ, rằng triết lý "nếu làm, bạn sẽ biết" được áp dụng một cách nhất quán nhất ở các ngành nghề có thể gây "chết người" nếu được thực hiện quá tệ. Mặc dù có các lớp đào tạo bác sĩ phẫu thuật, quân đội Mỹ và phi công, nhưng trong mọi nghề này, việc đào tạo nhanh chóng trở thành việc học bằng cách thực hành bởi dù họ trả lời câu hỏi về kiến thức giỏi đến đâu, chúng ta chỉ muốn họ áp dụng kiến thức đó lên chúng ta khi họ đã cho chúng ta thấy rằng họ thực sự đã làm được việc đó.

Trong chương sau, chúng ta sẽ thấy nhiều tổ chức và quản lý chọn nói và giải thích về vấn đề hơn là đối diện trực tiếp với chúng. Và mỉa mai thay, trong rất nhiều công ty, người ta có nhiều khả năng để vượt lên bằng cách "nói hay hơn là làm giỏi". Vì vậy, trong chương sau, chúng ta sẽ bàn đến cách lời nói thay thế cho hành động và điều đó đã gây cản trở hành trình biến kiến thức thành hành động của các công ty như thế nào.

2

Khi nói thay thế làm

Một trong những rào cản chính để biến kiến thức thành hành động là xu hướng coi nói đồng nghĩa với làm để giải quyết vấn đề. Nói về điều nên làm, viết ra những kế hoạch mà một tổ chức nên thực hiện, thu thập và phân tích tư liệu để giúp quyết định xem nên làm gì có thể giúp hướng dẫn và kích thích hành động. Thật vậy, hùng biện thường là bước quan trọng đầu tiên hướng tới hành động. Nhưng chỉ nói thôi không đủ. Một kế hoạch tương lai hoàn hảo cũng không đủ để biến tương lai đó thành hiện thực. Ta phải làm gì đó, phải có người đứng ra làm. Nhưng dù vậy, hết lần này đến lần khác, các nhà quản lý hành động như thể nói về điều họ và những người khác trong tổ chức nên làm là đã thực sự bắt tay vào thực thi chúng.

Ví dụ, David Kelley, CEO của hãng thiết kế sản phẩm từng đoạt giải thưởng IDEO Product Development, nói với chúng tôi rằng ông rất ngạc nhiên khi đến thăm các công ty và thấy các quản lý tại đó tỏ ra rằng chỉ cần nghe và nói chuyện về các phương pháp thực thi một cách sáng tạo là loại bỏ được nhu cầu sử dụng chúng vào thực tế. Sau khi thấy hiện tượng "nói ít làm nhiều", Kelley đã chia sẻ với các giám đốc trong đó nhấn mạnh vào một "bí mật" hiển nhiên nhưng thường bị phớt lờ để trở thành một công ty sáng tạo là nhận ra rằng "chỉ nói về các nhóm đa thành phần thôi không đủ."

Tất nhiên, không thể thiếu thảo luận để kích thích hành động. Thảo luận và tương tác là bản chất của một tổ chức. Nếu không thì sao các hoạt động phụ thuộc lẫn nhau có thể được phối hợp, thành viên được khích lệ, ý tưởng và kiến thức được trao đổi và sáng tạo? Vậy lúc nào và làm thế nào thảo luận và các hành động liên quan như lập kế hoạch và phân tích, không kích thích được hành động? Khi nào các hành động có thể thay thế cho việc làm?

Quan sát của chúng tôi về các tổ chức trong nhiều ngành đã hình thành nên những nhận thức sâu sắc về các câu hỏi đó, đặc biệt là khi chúng tôi so các hãng chuyển đổi hiệu quả kiến thức thành hành động với những hãng chỉ nói thay làm.

Hiện tượng nói thay làm diễn ra ở rất nhiều tổ chức. Chương này sẽ giải thích tại sao nói, một việc gần như không có ảnh hưởng đến hành động, lại được đánh giá quá cao đồng thời mô tả các bước giúp một tổ chức tránh được cái bẫy này.

Nói thay thế làm như thế nào: Các biến thể của hiện tượng này

Ra quyết định thay cho hành động: Cuộc chuyển đổi thành một tổ chức dựa trên dự án không bao giờ xảy ra.

Trong một số tổ chức chúng tôi đã nghiên cứu, dường như có một niềm tin không được nói ra nhưng vô cùng mạnh mẽ là một khi đã ra quyết định thì không cần làm thêm gì nữa để đảm bảo quyết định đó được thực thi. Việc ra quyết định dường như có nhiều khả năng được dùng thay cho hành động hoặc ít nhất cũng không có vẻ gì dẫn tới hành động, khi hầu như không có cơ chế nào đảm bảo thực thi các hành động đã được thống nhất, khi các mối quan hệ cá nhân thân thiết và những bất đồng bị che đậy bởi sự chấp nhận ngoài mặt, và khi mà có ít cảm giác khẩn trương do lợi nhuận ngắn hạn vẫn chấp nhận được. Tất cả những yếu tố này tồn tại trong một công ty sản xuất muốn tăng tốc quá trình thiết kế và phát triển sản phẩm. Công ty này đã thuê một CEO có thành tích phát triển sản phẩm nhanh và thành công. Anh ta đã tổ chức một hội thảo 2 ngày để hướng dẫn mọi người về văn hóa và các phương thức làm việc cần thiết giúp tăng tốc quá trình phát triển sản phẩm. Hội thảo này mang lại một danh sách "10 bước thực hiện". Đề xuất đứng đầu danh sách đó là trở thành một tổ chức dựa trên dự án.

Quyết định này hết sức hợp lý khi xét đến khía cạnh kinh doanh. Bằng việc đưa ra ngân sách và thời hạn cho các dự án, mọi người sẽ tập trung hơn vào chu kỳ phát triển. Với việc định giá cho việc phân phối thời gian này, mọi người sẽ có động cơ để tiết kiệm và tận dụng giờ làm việc, tuyển dụng đúng người cho dự án và đảm bảo thời hạn của dự án. Khi thiếu một cấu trúc định hướng sản phẩm hoặc định hướng dự án, mọi người sẽ thực hiện nhiều dự án để đa dạng hóa danh mục của họ, xây dựng chuyên môn khả dụng, và được tiếng là nói giỏi, trong khi không hề tham gia thực thi một sản phẩm cụ thể nào. Hầu hết các dự án không có người sở hữu. Mọi người dành phần lớn thời gian chỉ để tham gia hết buổi

họp này đến cuộc họp khác trong nhiều dự án khác nhau. Họ cũng mất hàng giờ để gửi và đọc các email liên quan đến từng dự án. Một giám đốc phàn nàn rằng cô không thể hoàn thành được việc gì bởi với tư cách thành viên của nhiều dự án khác nhau, cô phải nhận và đọc hơn 1.000 email mỗi tuần. Hầu hết các dự án tiến triển chậm chạp bởi các quản lý dành phần lớn thời gian họp, bàn thảo về tiến độ của các sản phẩm khác nhau, gửi và đọc các email liên quan.

Quyết định chuyển sang một cấu trúc dựa trên dự án xuất phát từ quy trình so sánh đối chuẩn cẩn thận. Phải có so sánh rõ ràng giữa phương thức quản lý của công ty với những công ty khác theo cách thể hiện ra những thay đổi cụ thể có thể áp dụng được trong phương pháp làm việc và hệ thống khen thưởng. Kết quả là giới lãnh đạo của công ty kiến thức hơn và có thể giải thích trôi chảy tại sao sự tập trung dựa trên dự án nhiều hơn sẽ cải thiện quá trình phát triển sản phẩm của họ.

Đội quản lý cấp cao, bao gồm cả CEO, rõ ràng đã đưa ra quyết định sẽ chuyển dịch sang cơ cấu tổ chức dựa trên dự án nhiều hơn. Chúng tôi nói "rõ ràng" bởi vì có vài câu hỏi về việc liệu quyết định đó, dù đã đưa ra, có thực sự được chấp nhận hay không. Văn hóa công ty và thời gian làm việc cùng nhau của các CEO khiến không mấy người bộc lộ thẳng thắn sự bất đồng trong các quyết định quan trọng. Thay vào đó, mọi người chấp thuận ngoài mặt nhưng không làm gì để thực thi quyết định đó. Phó giám đốc nghiên cứu và phát triển cho rằng:

CEO quyết định nó phải được thực hiện... Giám đốc Kỹ thuật đồng ý... Ông ta không đồng ý làm nó nhưng đồng ý nó phải được làm... Quyết định được ký duyệt và truyền xuống các cấp nên mọi người trông chờ nó được thực thi, ít nhất ở cấp nào đó. Nhưng rồi chẳng có gì xảy ra.

Hơn một năm sau đó không có gì thay đổi. Không thay đổi cấu trúc chính thống, không thay đổi phương pháp luân chuyển người tới các dự án, không thay đổi quá trình phân bổ ngân sách và tài nguyên, không thay đổi quá trình xem lại và đánh giá hiệu quả hoạt động để làm rõ các hoạt động có liên quan tới dự án, và quan trọng nhất là gần như không thay đổi tốc độ hay chất lượng của quá trình phát triển sản phẩm. Dự án vẫn không có quản lý với ngân sách thật sự và chịu trách nhiệm về lỗ lãi. Tại sao lại không có hành động gì khi thay đổi đã được công nhận là cần thiết và có ích?

Có nhiều câu trả lời cho câu hỏi này, và ta sẽ tìm hiểu kỹ chúng trong các chương sau. Nhưng khi phỏng vấn những người tham gia thì chúng tôi thấy khá rõ rằng họ tin một khi đã thảo luận sâu về vấn đề, đã thống nhất về điều cần phải làm, và thậm chí đã nói về điểm được và mất của các phương pháp thiết kế sản phẩm thì vô hình chung, vấn đề đã được giải quyết. Cứ như thể lời nói sẽ biến thành thật, rằng chỉ cần nói thôi là đủ. Không có cơ chế nào đặt ra để bám sát quá trình thực hiện và khi doanh thu ngắn hạn vẫn khá tốt thì sự thúc ép nhằm giải quyết vấn đề vẫn chưa cần đến. Thế nên các nhà điều hành không làm gì hay thay đổi gì để đảm bảo quyết định họ đã đưa ra sẽ được thực hiện. Giới lãnh đạo công ty đã quên một thực tế quan trọng trong các tổ chức rằng: Bản thân quyết định không thể thay đổi được gì.

Thuyết trình thay cho hành động: Các nhà điều hành BHP quản lý từ trong phòng tối.

Trong công ty sản xuất lớn nói trên, dường như tồn tại một niềm tin không nói ra và rất vô lý đó là một khi quyết định được đưa ra, không cần làm gì thêm để thực thi nó thành công. Một hình thức cực đoan hơn của hiện tượng nói thay làm xảy ra khi các giám đốc coi nói, viết và phân tích là nhiệm vụ chính mà họ hay bất cứ ai trong công ty cần làm. Vấn đề này đặc biệt nghiêm trọng trong các tổ chức lớn, nhất là những công ty mà nhiều quản lý cấp cao thiên về tài chính và không biết gì về hoạt động của công ty. Các quản lý trong các công ty đó mất rất nhiều thời gian chuẩn bị, trình bày và lắng nghe các bài thuyết trình đao to búa lớn được tập luyện kỹ để gây ấn tượng với đồng sự. Các nhà điều hành dành nhiều thời gian vào thuyết trình thay vì cho "thực tế công việc" để trực tiếp học hỏi và cải thiện quy trình làm việc.

Ví dụ, Burgess Winter, một người Ireland có thâm niên làm việc trong ngành khai thác đồng, đã tạo được chuyển đổi đáng kể trong thời gian ngắn ở Magma Copper sau khi lên làm CEO năm 1988. Trong 3 năm, bằng cách xây dựng mối quan hệ hợp tác với các công đoàn và thực hiện một cuộc chuyển mình trong các phương pháp quản lý nơi làm việc, chi phí hoạt động tính trên mỗi kg đồng đã giảm gần 24%, năng suất của các mỏ tăng lên 30%, và tổng cộng hiệu suất của công ty tăng khoảng 50%. Magma được Broken Hill Proprietary (BHP) một công ty lớn của Úc, mua lại năm 1996 – với mức giá tương đương mức tăng 700% giá trị cổ đông trong thời gian 8 năm. Sau đó Winter được giao trách nhiệm quản lý mọi hoạt động của các mỏ đồng của BHP trên toàn thế giới chứ không chỉ Magma. Tuy nhiên, chỉ trong một năm, ông đã rời công ty. Sau vụ thâu tóm của BHP, hoạt động của

Magma bắt đầu sa sút gần như ngay lập tức, và trong vòng 18 tháng, BHP đánh mất gần 1 tỷ đô-la do giảm thiểu giá trị tài sản. Điều gì đã xảy ra?

BHP là một tổ chức lớn và quan liêu ưa thích các buổi họp dự báo, lập kế hoạch kinh doanh và tài chính, các báo cáo tài chính và kiểm soát tập trung từ trụ sở của tập đoàn. Các phương pháp quản lý này thi thoảng khiến các chi nhánh của BHP gặp vấn đề. Ví dụ, một đơn vị hoạt động tốt chỉ có thể tăng lương 2,75%/năm bởi toàn bộ tập đoàn hoạt động kém và đó là mức tăng lương được quyết định từ trụ sở chính. Mọi người ở chi nhánh rất giận dữ và thất vọng vì thành tích lao động tuyệt vời của họ không được công nhận do những nhân tố họ không thể kiểm soát. Nhiều chi nhánh tuyên bố trụ sở tập đoàn đã giới hạn khả năng phát triển kinh doanh của họ và phàn nàn về thời gian và năng lượng bị bỏ phí trong các cuộc họp, chuẩn bị báo cáo và đặc biệt là chuẩn bị và trình bày các bài thuyết trình. Về các hoạt động liên quan tới đồng, Burgess Winter đã mô tả cho chúng tôi cách ông sử dụng thời gian sau khi hoạt động thâu tóm diễn ra và lý do ông gặp nhiều khó khăn và bực bội trong công việc mới ở BHP:

Cứ mỗi tháng tôi mất hai tuần để đến Melbourne (trụ sở chính của công ty tại Úc) và ngồi trong một phòng tối xem hết slide trình chiếu này đến slide trình chiếu khác với các báo cáo, kế hoạch, trình bày chiến lược, tình hình tài chính của tập đoàn, v.v... Nhưng mục đích của các buổi họp đó không phải là học hỏi các bộ phận khác của tổ chức. Thay vào đó, chúng là để gây ấn tượng với các đồng nghiệp bằng chất lượng bài thuyết trình của mình. Tôi cứ mãi nói với họ rằng công việc của chúng ta không phải là làm slide thuyết trình, mà là khai mỏ, luyện quặng, rèn thép, tinh dầu, v.v... Nếu chúng ta kinh doanh bằng những bài thuyết trình thì tình hình đã tốt hơn nhiều. Mọi thứ đều bị trụ sở chính kiểm soát và họ cho rằng các báo cáo và những buổi họp như vậy sẽ giúp họ nắm được tình hình đang diễn ra. Vấn đề là chúng tôi mất quá nhiều thời giờ cho họp mặt và trình bày đến mức không có đủ thời gian quay lại với thực địa, để phát hiện ra tình hình và thực sự cải thiện chúng.

Chuẩn bị tài liệu thay cho hành động: Chương trình Lãnh đạo bằng Chất lượng (Leadership through Quality) của Xerox.

BHP không phải là hiện tượng duy nhất. Có rất nhiều hãng nhầm tưởng rằng các hoạt động lập kế hoạch, tổ chức họp để thảo luận về vấn đề và giải pháp, chuẩn bị các báo cáo viết tay sẽ mang lại hiệu quả. Vậy nên, họ đầu tư thời gian, công sức vào họp, thảo

luận và báo cáo. Họ không đưa ra những hành động cụ thể để hiện thực hóa điều họ biết, hay biến kiến thức thành hành động. Xerox là một ví dụ về việc áp dụng lối tiếp cận Quản lý Chất lượng Tổng thể trong chương trình Lãnh đạo bằng Chất lượng, sa lầy vào việc viết báo cáo và thảo luận chúng. Theo một nghiên cứu tình huống về nỗ lực này, chương trình được bàn thảo lần đầu vào mùa hè năm 1982 và được khởi động đầu năm 1983. Mục tiêu của chương trình là giúp Xerox khắc phục các vấn đề trong cạnh tranh về chi phí sản xuất, thời gian tiếp thị, chất lượng sản phẩm và dịch vụ khách hàng. Chương trình này được sự ủng hộ nhiệt tình của CEO lúc đó là David Kearns, người coi nó là một phần nền tảng trong chiến lược cạnh tranh của Xerox. Rõ ràng Xerox coi việc là một công ty tài liệu rất quan trọng bởi chương trình Lãnh đạo bằng Chất lượng tạo ra phần lớn những hướng dẫn, hội thảo và các tài liệu kèm theo.

Đến tháng 8 năm 1983, đội đã đưa ra cuốn Sách Xanh (Blue Book) thứ hai, một kế hoạch được thực thi trong toàn tập đoàn... 25 nhà điều hành đã gặp mặt vào tháng Hai lại tiếp tục gặp lại nhau... nghiên cứu cuốn Sách Xanh này... Cuộc họp đó mang lại kế hoạch chiến lược tổng thể, được gọi là Sách Xanh Lục (Green Book)... Tài liệu này dày 92 trang với nội dung tập trung vào hướng dẫn quy trình thực hiện.

Một thành viên của Đội Ứng dụng Chất lượng ngay từ đầu đã lo lắng về việc thay thế hành động bằng các cuộc họp và tài liệu:

Chúng tôi có một ý tưởng tuyệt vời và xây dựng một chương trình về nó. Sẽ có các mẫu giấy tờ đặc biệt và các tài liệu gồm hướng dẫn, báo cáo và cuộc họp đặc biệt. Rất nhanh thôi, hàng núi công việc sẽ xuất hiện và nhấn chìm ý định ban đầu. Mọi thứ trở nên quan liêu hành chính tới mức tự nó đè chết mình.

Khi nhìn lại, lo lắng về việc thay thế hành động thực sự bằng các cuộc họp và tài liệu hoàn toàn có cơ sở. Năm 1987, 4 năm sau khi sáng kiến Lãnh đạo bằng Chất lượng được đưa ra, việc ứng dụng nó vẫn diễn ra thất thường. Xấp xỉ 70.000 nhân viên Xerox đã hoàn thành khóa đào tạo chất lượng 6 ngày, tương tương với 420.000 ngày đào tạo. Nhưng các cuộc phỏng vấn đánh giá cho thấy chỉ 25% nhân viên Xerox cảm thấy công ty đã sử dụng các quy trình Lãnh đạo bằng Chất lượng ở mức tốt hoặc rất tốt, chỉ 15% cảm thấy sự công nhận và phần thưởng được dựa trên chất lượng và chỉ 13% báo cáo đã sử dụng chi phí chất lượng trong quá trình ra quyết định của họ. Mặc dù một số biện pháp đo lường hiệu suất kinh doanh đã được cải thiện trong thời gian đó, nhưng

như bản đánh giá tóm tắt đã nêu, "Mặc cho mọi nỗ lực, chất lượng vẫn không phải là nguyên tắc kinh doanh nền tảng tại Xerox ngày nay." Tại sao nhiều cuộc họp, các nhóm hành động, các tài liệu lại tạo ra quá ít khác biệt đến vậy? Theo chúng tôi, đó là bởi hiệu ứng nhỏ đó đã xuất phát từ, chứ không phải bất chấp, chương trình đó và cách nó phát triển. Tại Xerox, giống như các công ty sản xuất truyền thống và BHP trước đây, quá trình thảo luận, hội thảo, tài liệu, quyết định và phân tích đã thay thế cho hành động thay vì hướng dẫn và bôi trơn cho hành động.

Một tái bút thú vị cho trường hợp Xerox đã minh họa cách vượt qua xu hướng thay thế hành động bằng nói: Áp đặt thời hạn thật với các biện pháp thật:

Quốc hội đã đưa ra Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcolm Baldrige…để khuyến khích các công ty Hoa Kỳ nỗ lực cải thiện chất lượng trong mọi hoạt động của mình… Kearns và Allaire thấy tò mò với giải thưởng đó… Tháng 12 năm 1988, Xerox tung ra chương trình cả năm để cạnh tranh giành giải Baldrige, trong đó tiến hành phân tích nội bộ dữ dội… Theo Kearns…giá trị thực sự của hoạt động đó nằm trong việc buộc Xerox phải tập trung mạnh hơn bao giờ hết vào các mục tiêu chất lượng… Năm tiếp theo…bộ phận Hệ thống và Sản phẩm Kinh doanh của họ là một trong hai đơn vị duy nhất nhận được giải Baldrige năm 1989.

Sử dụng Tuyên bố Sứ mệnh thay cho hành động: một công ty chứng khoán tuyên bố về các giá trị cốt lõi nhưng lại không thực hiện chúng.

Tuyên bố Sứ mệnh là một trong những phương thức rõ ràng và phổ biến nhất mà các tổ chức sử dụng để thay hành động bằng lời nói. Xin đừng hiểu sai ý chúng tôi. Chúng tôi tin rằng các tuyên bố sứ mệnh, tuyên ngôn tầm nhìn và các giá trị tập đoàn có thể đóng góp vào các thành công dài hạn. Nhiều bằng chứng cho thấy việc có một triết lý nền tảng được truyền bá rộng rãi, được hiểu rõ, và được chia sẻ rất quan trọng đối với quy trình quản lý tổ chức. Vấn đề là có quá nhiều tổ chức nhầm lẫn giữa việc sở hữu tuyên bố sứ mệnh hay giá trị được viết ra ở đâu đó với việc áp dụng các giá trị đó. Các tổ chức hành động như thể chỉ cần thực thi đầy đủ chu trình xây dựng một tuyên bố như in chúng trên danh thiếp, thẻ nhân viên, áp phích là đủ để giúp công ty hoạt động tốt hơn. Nó có nhiệm vụ, có tầm nhìn, có các giá trị và vì vậy, đương nhiên hoạt động hiệu quả.

Không có lý do gì để trông chờ vào việc tổng hợp và thể hiện triết

lý và giá trị cốt lõi có khả năng thay đổi hành động của con người. Thế nhưng các nhà điều hành cứ làm như thể các tuyên bố sứ mệnh có phép thuật làm thỏa mãn khách hàng, tăng cường chất lượng, khiến nhân viên thoải mái hơn, và làm việc năng suất hơn. Bởi có quá nhiều nhà điều hành hành động như vậy, nên Eileen Shapiro đã cho rằng tuyên ngôn Sứ mệnh "là một tấm bùa treo nơi công cộng, để xua đuổi tà ma trong một số công ty."

Ví dụ sau đây cho thấy cách tuyên bố sứ mệnh giúp thuyết phục các lãnh đạo của một công ty chứng khoán rằng họ không cần giải quyết một vấn đề, dù rằng hãng đã nhận thức được nó và phân tích tìm ra cách để giảm thiểu nó. Công ty có một tuyên bố sứ mệnh, mà nếu tuân theo thì vấn đề sẽ không xảy ra, vì vậy họ không cần phải thực hiện bước nào để biến kiến thức về việc giảm thiểu vấn đề thành hành động.

Các ngân hàng đầu tư và các công ty chứng khoán đều có các chương trình phân tích tài chính. Các chương trình này nhìn chung đều tuyển những sinh viên tốt nghiệp đại học từ các trường tốt nhất về làm vài năm trước khi họ quay lại trường học tiếp bằng MBA. Nhiều nhà đầu tư lo lắng về "tỷ lệ trở lại" trong các chương trình phân tích của họ. Các chuyên viên phân tích có trải nghiệm không mấy tốt đẹp về công ty hiếm khi trở lại sau khi đã có bằng MBA. Công ty đánh mất những người tài mà họ đã đầu tư thời gian và tiền bạc phát triển. Tệ hơn nữa, từ phía công ty, các chuyên viên phân tích có trải nghiệm tồi tệ thế thường kể cho các bạn học MBA của mình, gây khó khăn cho quá trình tuyển dụng của công ty. Ngược lại, nếu họ có thời gian tuyệt vời cùng làm việc tại công ty, khả năng trở lại và kể cho bạn bè nhiều điều tốt đẹp về công ty là rất lớn, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tuyển dụng các thạc sĩ MBA hàng đầu. Các nhà điều hành ở mọi ngân hàng và công ty chứng khoán đều hiểu rõ mối quan hệ đơn giản trên và biết, ít nhất trong tiềm thức, rằng chi phí của việc thay thế người và tiếng tăm xấu có ảnh hưởng rất lớn, đặc biệt khi thị trường chiêu mộ nhân tài hết sức nóng bỏng và các ứng viên tiềm năng có nhiều lựa chọn.

Một vấn đề quan trọng dẫn đến việc không giữ chân được các chuyên viên này nằm ở việc bị đối đãi tồi tệ. Ban quản lý các công ty này hiếm khi nhìn thấy vấn đề, một phần bởi họ đều sở hữu các tuyên ngôn về sứ mệnh và tầm nhìn ấn tượng và họ tin rằng các tuyên ngôn đó phản ánh thực tế đang diễn ra. Một công ty chứng khoán nổi tiếng có một bộ giá trị được các giám đốc cấp cao tuyên truyền một cách kiên trì và rộng rãi mọi lúc mọi nơi. Chúng gồm (1) tôn trọng cá nhân, (2) chung sức, và (3) chính trực. Các giám

đốc này tin rằng các giá trị đó sẽ đảm bảo công ty đối xử tốt và công bằng với các chuyên viên. Các giá trị đó được viết ra, được tin tưởng và được coi là quan trọng. Nhưng họ lại không thực sự hiểu các phân tích. Một phân tích về chương trình của công ty cho hay: "Lời nói dường như đã thay cho hành động. Như các phỏng vấn về sau đã cho thấy... các chuyên viên cảm thấy nguyên tắc 1 và 2 không được thực thi." Tuyển dụng được "coi là trách nhiệm thứ cấp" trong công ty này. Những người được nhìn nhận là có giá trị kinh tế thực sự lại đi giao dịch thay vì tuyển dụng. Việc làm này chắc chắn đã không mang đến thông điệp thể hiện sự tôn trọng với các chuyên viên mà công ty đang cố gắng mời về làm việc tại công ty. Vấn đề trở nên trầm trọng hơn bởi công việc họ được giao: "Các chuyên viên phân tích muốn được chịu trách nhiệm, nhưng lại được phân công việc của thư ký... Ban quản lý cho rằng các chuyên viên thật khó tin và nhiều khả năng sẽ gây ra lỗi lớn... nên công ty đã thuê những người có năng lực và bằng cấp quá cao so với vị trí tuyển." Qua đó, văn hóa công ty đã gửi đi thông điệp rằng "các chuyên viên phân tích không phải là một phần của đội ngũ mà là những người làm hợp đồng ngắn hạn với ít tiềm năng." Hành vi này thể hiện sự thiếu tôn trọng các cá nhân và tài năng của họ. Các chuyên viên không được đối xử như các thể độc lập có hiệu quả mà bị rập khuôn thành nhóm người vị trí thấp, ít kỹ năng và thường gây tai nạn chỉ bởi họ có mác chuyên viên phân tích, nằm ở đáy hệ thống đẳng cấp của công ty.

Tinh thần đồng đội, khả năng chung sức, cũng không phải là một giá trị được thực thi tại công ty, một lỗi thường thấy ở các công ty chứng khoán và ngân hàng đầu tư. Người ta nói nhiều về khả năng làm việc nhóm, tinh thần đồng đội và coi đó là một giá trị, nhưng ít công ty có chế độ khen thưởng theo nhóm và hệ thống thay cho việc trả lương khuyến khích tinh thần ngôi sao hoặc hoạt động tự do. Quan điểm tự-lo-thân báo trước điềm xấu cho quan hệ với các chuyên viên phân tích. Họ quá bận với việc lo cho mình trước, với các giao dịch và thỏa thuận riêng của bản thân, chứ không duy trì các tài năng cho công ty trong những năm tới.

Đây chỉ là một trong nhiều công ty chúng tôi đã quan sát, với ban quản lý thường coi bất cứ điều gì trong tuyên ngôn nhiệm vụ và tuyên ngôn giá trị là sự thật. Khi các chuyên gia thấy những vấn đề thực tế mâu thuẫn với các tuyên ngôn và giá trị của công ty, họ coi vấn đề đó không phải là thực hoặc không đúng như mô tả. Họ dường như không thể chấp nhận việc thực tế khác xa với những giá trị mà công ty coi trọng. Và họ nghĩ rằng không cần thay đổi gì bởi họ đang nói tức là đang làm. Ban quản lý cấp cao từ chối tin vấn đề có tồn tại, dù có bằng chứng rõ ràng, bởi nó không đúng

với các tuyên ngôn và giá trị cốt lõi mà họ đang nói.

Lập kế hoạch thay cho hành động: BHP với AES

Liên quan tới vấn đề "tuyên ngôn nhiệm vụ" là vấn đề "lập kế hoạch". Ngoài việc nhầm lẫn giữa hành động với lời nói, giữa tuyên ngôn nhiệm vụ và thực tế, người ta cũng thường xuyên nhầm lẫn giữa việc lập kế hoạch với quá trình thực thi kế hoạch và rút ra bài học. Mỗi tổ chức có hàng tủ các kế hoạch và chiến lược không được thực thi. Một khối lượng thời gian, nỗ lực và sự chú ý khổng lồ đổ vào quá trình lập kế hoạch và phân tích, những nguồn lực có thể được tận dụng tốt hơn nếu được đầu tư vào quá trình thay đổi môi trường hoạt động thay vì suy ngẫm và nói về nó. BHP là một ví dụ, nó đã và vẫn đang là một tổ chức coi trọng lập kế hoạch và mang lại những tài liệu thuyết trình tuyệt vời. Bao nhiêu thời gian và nỗ lực đổ vào quá trình lập kế hoạch và chuẩn bị cho những cuộc họp là bấy nhiêu thời gian và sự chú ý bị bỏ phí mà đáng ra được dành để giải quyết các vấn đề kinh doanh, trực tiếp học hỏi và giải quyết vấn đề của tổ chức.

Hầu như không có liên quan trực tiếp giữa nỗ lực mà một tổ chức dành để lập kế hoạch hoặc thậm chí là mức độ hoàn hảo của kế hoạch đó, với thực tế hoạt động của nó. BHP rất giỏi lập kế hoạch nhưng hoạt động lại chẳng ra gì dẫn đến hiệu suất tài chính thấp. Trái lại, AES Corporation, chuyên xây các nhà máy điện hoạt động 40 năm, không có bộ phận lập kế hoạch và chiến lược. Bằng cách phản ứng dựa trên "chủ nghĩa cơ hội có kỷ luật" trước những cơ hội, tập đoàn đã tăng trưởng với tốc độ phi thường trong một ngành thường được coi là tương đối ổn định. Công ty có hơn 400 nhân viên kinh doanh, nhiều hơn bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào khác, "một nửa trong số đó hoạt động ở cấp nhà máy, một thước đo cho sự phi tập trung hóa đến cực điểm và bản chất nhắm tới động cơ cá nhân của cấu trúc tập đoàn." Những người có ít thâm niên, cả trong cơ cấu công ty lẫn tuổi nghề và kinh nghiệm, có cơ hội tìm kiếm các cơ hội kinh doanh mới và đã làm vậy. Ví dụ, một hợp đồng lớn tại Úc đã được thực hiện bởi một nhóm nhân viên đứng đầu là một thanh niên hơn 20 tuổi đã trở lại trường kinh doanh để tiếp tục việc học sau khi hợp đồng kết thúc. Đó chính là chủ nghĩa cơ hội. Tính có kỷ luật xuất hiện bởi mọi người được kỳ vọng sẽ nhận lời khuyên từ đồng nghiệp, và có thông tin trao đổi chủ động qua email của công ty để mọi người thấy các thương vụ được trao đổi, tập đoàn có ngưỡng thu hồi vốn cao với mức lãi kỳ vọng, và họ gần như không bao giờ săn đuổi hợp đồng chỉ để ký được nó. Thay vì lập kế hoạch tập trung, công ty đặt niềm tin vào mạng lưới nhân viên toàn cầu chịu trách nhiệm thu thập thông

tin và đưa ra quyết định – một hình thức phân tán trí lực cho đến nay đã chứng minh rất hiệu quả.

Nghiên cứu đã có cho thấy tính hiệu quả của việc lập kế hoạch chính thức một cách rõ ràng: Lập kế hoạch, về cơ bản, không liên quan gì tới hoạt động của tổ chức. Henry Mintzberg đã tóm tắt lại nghiên cứu định lượng rộng rãi và các trường hợp cụ thể như sau:

Nhiều nhà nghiên cứu có thành kiến muốn chứng minh rằng lập kế hoạch có hiệu quả nhưng nhìn chung họ đã "trắng tay". Mọi câu chuyện đều minh họa dài dòng các vấn đề về lập kế hoạch và các dữ liệu về những nỗ lực hàng đầu trong quá trình áp dụng lập kế hoạch…đã chứng minh một thực tế chán nản hơn.

Cũng giống như tuyên ngôn nhiệm vụ và thảo luận thay cho hành động chứ không cung cấp thông tin cho hành động, việc lập kế hoạch có thể thành hoạt động mang tính quan liêu xa rời thực tế và khả năng biến kiến thức thành hành động. Tất nhiên, hành đông lập kế hoạch có thể làm trơn tru quá trình hình thành kiến thức và tạo ra hành động. Nhưng không phải lúc nào nó cũng mang lại hiệu quả thậm chí còn gây phản tác dụng.

Tại sao nói lại có sức nặng vậy? Đánh giá dựa trên việc nói hay và nói nhiều.

Tại sao đôi khi ta lại quá quan tâm vào việc mọi người nói gì và thờ ơ với việc họ làm gì hoặc tạo điều kiện cho người khác làm? Điều này có vẻ không hợp lý xét về bề nổi. Không phải chính các quản lý là người khuyến khích nhân viên hoàn thành công việc để thu về lợi nhuận và khen thưởng đồng thời có vị thế cao hơn các đồng nghiệp chỉ nói mà không làm hay sao? Chúng tôi đã phát hiện ra một số lý do những người nói to thường được khen thưởng nhiều hơn mức họ xứng đáng. Các lý do này có quan hệ mật thiết với việc xác định vị trí cố hữu của căn bệnh nói thay làm.

Nói hay trước, làm hay sau

Con người thường có xu hướng ấn tượng về người khác. Người ta cho rằng ấn tượng ban đầu rất quan trọng và thường khó thay đổi, thậm chí một vài nghiên cứu còn cho rằng chúng ta bắt đầu hình thành ấn tượng về người khác ngay từ lần đầu gặp mặt. Ví dụ, nghiên cứu về quá trình tuyển dụng nhân viên mới của các công ty cho thấy các nhà phỏng vấn quyết định chọn hoặc từ chối một ứng viên ngay từ những phút đầu tiên gặp mặt. Xu hướng đánh

giá và nhận xét người khác cũng được phóng đại trong các tổ chức có những quản lý phải thường xuyên đưa ra quyết định đánh giá như một phần công việc của họ: tuyển dụng hay không, có chọn để bạt thăng tiến hay không, phân ai về dự án nào, ai sẽ đưa ra lời khuyên tốt, v.v...

Đánh giá, không chỉ là những đánh giá hoạt động thường niên, và ấn tượng là một phần hoạt động thường nhật của một tổ chức. Vậy các đánh giá và nhận xét được hình thành dựa trên nền tảng nào? Có ít nhất hai khả năng khá tách biệt nhau: (1) Chúng ta có thể hình thành ấn tượng về người khác dựa trên hành động của họ, cách họ cống hiến cho tổ chức; hoặc (2) trí tuệ của họ. Trong nhiều trường hợp, thông tin thứ hai – trí tuệ, là dữ liệu duy nhất mà chúng ta có. Trí tuệ thể hiện qua lời nói, sự tự tin, diễn đạt lưu loát, mạch lạc, với nhiều thông tin và ý tưởng thú vị, cộng thêm vốn từ vựng tốt.

Vấn đề nảy sinh khi nói hay bị nhầm với làm giỏi. Một đồng sự từng thuộc nhóm cố vấn của trường kinh doanh, đã mô tả quá trình ông học cách phân biệt giữa nói hay và làm giỏi. Khi gia nhập hội đồng cố vấn, ông gặp hai CEO ngân hàng trong nhóm. Một người có tác phong chủ ngân hàng thực sự và nói tuyệt hay. Ông ta có thể nói trôi chảy về các chủ đề tài chính toàn cầu, về các chiến lược, thể chế tài chính, về môi trường cạnh tranh thay đổi liên tục. Ông ta chí ít cũng là một nhà diễn thuyết giỏi. Người còn lại ăn nói kém lưu loát hơn. Ông ta cũng không ăn mặc chải chuốt cũng như không nhạy bén bằng. Đồng sự của tôi thú nhận rằng khi mới gặp người đó ông không hiểu làm sao ông này có thể trở thành một CEO. Dần dần, đồng sự của tôi phát hiện ra rằng ngân hàng của ông ta, trong suốt một thập kỷ, là một trong những ngân hàng hoạt động rất hiệu quả, cả về kết quả tài chính lẫn khả năng thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Còn ngân hàng của nhà diễn thuyết kia thì ngược lại, hoạt động kém cỏi, gặp khó khăn trong quá trình tăng doanh thu và thu về lợi nhuận phần lớn nhờ các chương trình cắt giảm chi phí mạnh mẽ. Đồng sự của tôi đã tận mắt học được sự khác biệt giữa nói hay và làm giỏi. Hai điểm này không phải lúc nào cũng tương phản nhau, nhưng còn lâu mới tương đồng hoàn toàn.

Nói thường là tiêu chí đánh giá đầu tiên, là những gì chúng ta thấy ban đầu. Bạn có thể không biết họ làm giỏi đến mức nào, nhưng bạn có thể nhanh chóng đánh giá người đó nói hay ra sao. Thứ hai, trong các tổ chức lớn và phức tạp, hoặc các tổ chức có mạng lưới nhân viên rộng khắp, bạn không thể biết một người đã làm được những gì bởi nó không được thể hiện rõ ràng. Hiệu quả

hoạt động của một tổ chức đến từ hành động của nhiều người phụ thuộc lẫn nhau, vậy nên việc đánh giá mức đóng góp cụ thể của một người không đơn giản và dễ sai lầm. Mọi người cũng chuyển công tác nhiều tới mức khó biết được thành tích của họ một cách rõ ràng. Nhưng lại có thể đánh giá ngay được và khá chắc chắn việc anh ta nói hay tới mức nào.

Phản đối mọi người có vẻ khôn ngoan hơn

Không may cho quá trình thực hiện các công việc trong tổ chức, một trong những phương pháp tốt nhất để thể hiện mình thông minh là phê phán mạnh ý tưởng của người khác. Những cuộc nhận xét đánh giá gay gắt khi phê bình khoa học là một phần không thể thiếu trong môi trường nghiên cứu. Tại các trường đại học, chuyện đó hầu như vô hại bởi hiếm có hậu quả nào. Nhưng chúng tôi rất ngạc nhiên khi thấy chúng thường là một phần của đấu trường tổ chức. Trong một tổ chức tài chính lớn được chúng tôi nghiên cứu, các thành viên ghi điểm bằng cách phê phán ý tưởng của người khác trong các buổi họp. Hành vi này đặc biệt dễ xảy ra trước mặt ban qản lý cấp cao khi các quản lý cấp trung muốn nâng vị thế của mình bằng cách tỏ ra khôn ngoan thông qua hành động phê phán ý tưởng của đồng cấp, nhằm mục đích vừa làm giảm uy thế của đồng cấp vừa làm tăng vị thế của mình.

Ý tưởng về việc phê phán người khác để tỏ ra thông minh hơn không chỉ dựa trên những điều chúng ta đã quan sát được trong các tổ chức. Giáo sư Teresa Amabile của trường Kinh doanh Harvard đã xuất bản một khảo sát có tên "Thông minh nhưng tàn nhẫn" cho thấy những người viết bài phê bình sách một cách tiêu cực được người khác cho là ít thân thiện nhưng thông minh hơn, sáng suốt và chuyên nghiệp hơn những người viết các bài phê bình tích cực về cuốn sách đó. Cô đã tóm tắt lại những khám phá của mình bằng các nhận xét "Chỉ có bi quan mới có vẻ sâu sắc. Lạc quan thì hời hợt." Nhưng nói đi nói lại, vấn đề cuối cùng là phải đưa ra hành động. Nếu lần nào những cá nhân "dũng cảm" đề xuất ý tưởng thực thi đều bị người khác đè nén, thì cả tổ chức sẽ đầy rẫy các nghệ sĩ phê bình thông thái và chẳng cần làm gì bởi có quá nhiều người thông minh, và hăng hái tỏ ra thông minh, đến mức họ vùi dập không thương tiếc ý tưởng của người khác.

Luôn có lý do để nói không đối với một ý tưởng hoặc đề xuất nào đó. Nhân viên của nhiều tổ chức có tài viện lý do để không thể hoặc không được làm việc nào đó, và vì vậy họ thà sống trong hiện tại dù không hoàn hảo nhưng vẫn còn tốt hơn là cố làm điều gì mới mẻ hay áp dụng kiến thức và các ý tưởng mới vào thực tiễn.

Hãy thận trọng khi phán xét người khác chỉ dựa trên lời nói của họ, đặc biệt là khả năng phê phán tìm lỗi trong ý tưởng của người khác. Đây là những người cần dè chừng. Họ đủ thông minh để ngăn không cho mọi việc xảy ra nhưng không có định hướng hành động đủ để tìm được cách giải quyết những vấn đề họ đã chẩn đoán.

Người nói nhiều có vai vế cao hơn

Một lý do khiến việc nói được coi trọng như vậy trong các tổ chức đó là người nói nhiều thường có địa vị cao trong công ty hay ngồi ở vị trí lãnh đạo. Chúng tôi từng hỏi một giám đốc chi nhánh lý do cô ấy chứ không phải nhiều giám đốc có tài khác được chọn vào vị trí hiện tại và công việc của cô đã thay đổi như thế nào từ khi được thăng chức. Cô đùa rằng "Họ để tôi ngồi lên đó là bởi tôi nói liên mồm và chẳng để ai mở miệng ra, và giờ tôi làm sếp, họ mong tôi còn nói nhiều hơn nữa." Giả thiết nói đùa của cô còn được hỗ trợ bởi nghiên cứu quan hệ nhóm về chủ đề thời gian nói cũng như cắt ngang lời người khác ảnh hưởng như thế nào tới cái nhìn của các thành viên về nhau. Đúng như dự đoán của bạn nhờ vào cuộc thảo luận của chúng tôi về sự khéo léo trong lời ăn tiếng nói, các nghiên cứu về khả năng lãnh đạo trong các nhóm phi tổ chức hay người dẫn đầu cho thấy những người được coi khéo nói và đưa ra nhiều bình luận đáng giá có khả năng trở thành thủ lĩnh nhiều hơn. Nhưng những nghiên cứu này cũng ủng hộ cho giả thiết lãnh đạo vẫn được gọi là "kẻ bẻm mép". Không liên quan gì tới chất lượng của những lời bình luận, ai nói nhiều hơn và bình luận nhiều hơn, so với các thành viên ít nói hơn, có nhiều khả năng trở thành lãnh đạo của các nhóm mới, được những người quan sát nhóm đó xác nhận là "thủ lĩnh", được các thành viên và cả người ngoài coi là người có tầm ảnh hưởng, và có khả năng tác động đến các quyết định của nhóm.

Nghiên cứu nhân chủng học trong hàng loạt các xã hội tiền công nghiệp, cũng như các quan sát về các tổ chức hiện đại cho thấy nói nhiều hơn người khác là một phương pháp mà con người sử dụng để giành thế thượng phong trong cái họ vẫn gọi là "chợ đàm thoại". Thêm vào đó, sự thật rằng khi có nhiều người cho phép một người cắt ngang và nói nhiều hơn là dấu hiệu cho thấy cá nhân đó đã đạt được vị thế cao trong nhóm. George Maclay và Humphrey Knipe đã trình bày như sau trong cuốn The Pecking Order in Human Society (tạm dịch: Tôn ti trật tự của xã hội loài người):

Mỗi khi có một địa vị thống trị không chính thức được xác lập,

chúng ta có thể xác định đẳng cấp của cá nhân liên quan bằng cách đo khoảng thời gian họ được phép nói. Theo luật, người có ảnh hưởng nhất sẽ có thời gian nói dài nhất... Trong thời điểm bận rộn, các thành viên ở đáy thang đẳng cấp có thể bị lấn lướt tới mức gần như không được nói lời nào. Nếu một cá nhân nói nhiều hơn mức người khác nghĩ là xứng đáng sẽ dần bị phớt lờ.

Dù tốt hay xấu thì những người muốn vượt lên trong tổ chức hoặc đạt được tầm ảnh hưởng thường học được rằng nói nhiều giúp họ đạt được mục đích, thậm chí còn đáng tin cậy hơn hành động hoặc kích thích người khác hành động. Khi đạt được vị thế cao hơn, họ lại được trông cậy sẽ nói nhiều hơn. Kiểm soát thời gian nói của nhóm là một cách để họ khiến người khác biết rằng họ vẫn đang nắm quyền. Như chúng tôi sẽ trình bày tiếp sau, các trường kinh doanh và các hãng cố vấn quản lý củng cố quan điểm về uy thế thu được bằng chiến thắng trong "chợ đàm thoại", thay vì là người giỏi nhất với khả năng biến ý tưởng hay thành hành động trong tổ chức.

Các trường kinh doanh và các hãng cố vấn quản lý khuếch đại rắc rối này như thế nào?

Các tổ chức có xu hướng đặt quá nhiều giá trị vào những người tỏ vẻ thông minh và khéo nói thay vì những người khéo làm, đồng thời xu hướng này cũng bị khuếch đại lên bởi những gì các MBA và các nhà điều hành được dạy, và bởi các phương pháp được sử dụng trong hầu hết các hãng cố vấn quản lý. Rất nhiều nhà điều hành các tổ chức hiện đại đã theo học trường kinh doanh. Thậm chí cả những quản lý lâu năm không có bằng MBA cũng thường tham gia các chương trình đào tạo điều hành do các giảng viên của các khoa kinh doanh dạy. Hơn nữa, các trường kinh doanh hiện nay đang có rất nhiều uy thế và sức hút.

Giờ ta hãy xem xét bản chất của giáo dục quản trị – kinh nghiệm ở trường kinh doanh – tại các tổ chức hàng đầu của Hoa kỳ cũng như các đơn vị khác trên thế giới. Bản chất của quá trình giáo dục này là nói – học cách nói sao cho khéo trong các trường hợp thảo luận hoặc viết sao cho hay trong các bài kiểm tra viết phân tích về các tình huống kinh doanh. Tại trường kinh doanh, điểm của sinh viên được tính phần lớn dựa theo khả năng nói và nói hay trong các buổi thảo luận trên lớp. Robert Reid viết một cuốn sách về năm học đầu tiên của ông trong chương trình MBA tại trường Kinh doanh Havard. Ông mô tả rất rõ các giờ học trong đó sinh viên học được cách nói và học được rằng nói hay trên lớp là một điểm đáng chú ý trong chương "Chiến đấu để được nói":

Sự quan tâm của tôi dành cho những giờ thảo luận trên lớp tăng dần trong suốt tuần... Mối lo lắng còn tăng hơn nữa bởi sự thật là điểm số (cũng như Xếp hạng sinh viên năm đầu! Rồi vị trí trong McKinsey!...) phụ thuộc gần như hoàn toàn vào mức độ tham gia bình luận trong lớp... Cơ hội nói là thứ hàng hóa quý giá tới mức mọi người đều sợ hãi về việc sẽ lãng phí nó nếu "trót lỡ lời" nói điều gì đó nông cạn khi đến lượt mình trình bày.

Cơ chế cho điểm dựa trên mức độ tham gia thảo luận trên lớp là điều hợp lý về mặt sư phạm vì một số lý do. Lối tính điểm này khuyến khích sinh viên lên lớp sau khi đã chuẩn bị bài đầy đủ. Tham gia tích cực trên lớp cũng khiến họ quan tâm hơn tới bài học. Tính điểm dựa vào khả năng thảo luận trên lớp chắc chắn sẽ khuyến khích nhiều hơn những bài phát biểu nhiệt tình, sâu sắc, nhằm tạo bầu không khí sôi nổi trong lớp học. Đây đều là những mục tiêu đáng có. Nhưng thảo luận trên lớp được đánh giá thế nào? Bằng việc khéo nói, bình luận thông minh, sâu sắc, đa dạng và có ý nghĩa về chủ đề đang thảo luận. Chứ không phải là làm được gì đó để giải quyết vấn đề, hoặc liệu có thể ứng dụng được những đề nghị và nhận thức xuất phát từ thảo luận trên hay không. Đáng chú ý là ngay từ đầu, quá trình đào tạo về kinh doanh và trong suốt trải nghiệm học tập sau đó, người tham gia học được rằng điều có ý nghĩa nhất là nói cho khôn trước mặt các đồng môn và giáo sư. Họ học được rằng khả năng nói thông minh và thuyết phục về các vấn đề kinh doanh là điều kiện tiên quyết để có được đểm số cao.

Nếu họ học được rằng nói cho khôn là điều quan trọng nhất khi còn ngồi trên ghế nhà trường, thì những trải nghiệm của họ sau khi rời trường chỉ càng làm tăng thêm thông điệp đó. Thị trường việc làm nóng bỏng nhất dành cho sinh viên tốt nghiệp trường kinh doanh hiện nay là cố vấn quản lý với các lời mời lương vượt mức 6 con số (đô-la Mỹ). Các hãng cố vấn đã mở rộng rất nhanh sau đợt cắt giảm biên chế các quản lý cấp trung và nhân sự tập đoàn. Quá trình cắt giảm này, phần lớn xảy ra do lời khuyên của chính các hãng cố vấn đó, đã khiến nhiều công ty phải thuê cố vấn làm những việc trước đây do các quản lý trung cấp và nhân sự "thừa" đã bị cắt giảm thực hiện. Nhu cầu về nhân lực lớn tới mức các hãng cố vấn hăng hái thuê không chỉ các ứng viên vừa mới tốt nghiệp trường kinh doanh mà cả những người giàu kinh nghiệm có đủ tài để thành công trong lĩnh vực cố vấn.

Để thành công trong lĩnh vực cố vấn cần những gì? Các cố vấn làm nhiệm vụ gì? Cụ thể hơn, công việc của họ tạo ra thành quả gì? Các báo cáo bằng văn bản và các bài thuyết trình đầy rẫy

những tiêu đề bắt mắt! Cố vấn quản lý, một trong những nghề "hot" nhất, có uy thế nhất tính theo phần thưởng kinh tế, là nghề bán lời nói. Điều này không đánh giá thấp giá trị mà các cố vấn quản lý có thể đem lại. Một số hãng cung cấp kiến thức sâu về kinh tế vĩ mô, số khác mang lại những kiến thức chuyên sâu về ngành, những phân tích và dữ liệu có hệ thống, hoặc các góc nhìn "hiếm có khó tìm". Nhưng họ hiếm khi cung cấp quá trình thực thi. Thành viên của các hãng này vẫn thường phàn nàn rằng các báo cáo và bài thuyết trình của họ không được thực thi hay áp dụng trong tổ chức của khách hàng. Thay vào đó là những lời bàn cãi về hoạt động thực thi. Nhưng cuối cùng, thứ các cố vấn cung cấp vẫn chỉ là những lời khuyên – lời nói suông – và chỉ thi thoảng mới đề cập đến chi tiết hoạt động. Vậy, một người có thể làm quản lý nhà máy và kiếm được từ 80.000 đến 100.000 đô-la tùy vào hãng, ngành và quy mô nhà máy. Hoặc có thể trở thành tư vấn cho quản lý nhà máy và kiếm được gấp đôi số đó. Điều này không chỉ đặt ra một lựa chọn nghề nghiệp thú vị, mà còn gửi đến một thông điệp về giá trị mà nền kinh tế đặt lên khả năng làm và nói về điều sẽ làm.

Như chúng tôi đã chia sẻ trong phần trước, việc nhấn mạnh vào việc nói khôn và nói thật nhiều, bắt đầu từ lớp học sau đó đến công việc, có vẻ phản ánh một niềm tin không nói ra nhưng rất phổ biến rằng "nói trước, làm sau". Với ý rằng chừng nào chúng ta còn nói về việc làm điều đúng đắn ngay bây giờ thì tức là chúng ta vẫn đang sử dụng thời gian một cách khôn ngoan dù chúng ta có thể sẽ chẳng bao giờ dành thời gian để làm điều đã nói. Steve Mariucci, huấn luyện viên trưởng của đội bóng bầu dục San Francisco 49ers của Mỹ, đã có dịp phát biểu, trong đó ông nhấn mạnh một vấn đề gần như xảy ra trong mọi đội bóng mà ông biết đó là: Các cầu thủ và huấn luyện viên nói về các chiến thuật họ nên đưa ra và tập luyện trên sân cỏ cũng như các kỹ thuật huấn luyện mới, các chế độ rèn luyện mới họ nên áp dụng, nhưng thường không dành thời gian để thực thi những gì đã nói. Mariucci nói với khán giả rằng ông cố giải quyết vấn đề này bằng cách không bao giờ đeo đồng hồ bởi "tôi luôn biết lúc đó là mấy giờ. Đó là NGAY BÂY GIỜ. Và NGAY BÂY GIỜ là lúc bạn nên làm điều đó."

Nói cũng được đánh giá cao bởi như đã trình bày trước đây, lượng và "chất" của lời nói có thể được đánh giá ngay lập tức, nhưng "chất" của năng lực quản lý hay lãnh đạo, khả năng thực thi một việc, chỉ có thể được đánh giá với khoảng thời gian lớn hơn. Trì hoãn đánh giá cho đến khi các kết quả hữu hình xuất hiện là một việc rất khó khăn vì nhiều nguyên do. Đầu tiên, nó đi ngược lại xu

hướng tự nhiên của con người trong việc hình thành ấn tượng nhanh chóng, phân loại và rập khuôn người khác cũng nhanh chóng như vậy, đồng thời chống lại những thông tin trái ngược với ấn tượng ban đầu đó. Thứ hai, nó không phù hợp với khung thời gian của hầu hết các đánh giá năng lực và chu trình thăng tiến trong tổ chức đó. Nếu phải đánh giá bạn nhanh hơn đánh giá đáng tin cậy dựa vào kết quả công việc, tôi có thể sử dụng một trong những tiêu chí đánh giá là nghe bạn "khoe" năng lực của mình qua lời nói. Tương tự, nếu tổ chức điều chuyển nhân sự sang các vị trí mới trong khoảng thời gian quá ngắn để họ được thể hiện năng lực qua hiệu suất làm việc, thì họ chỉ có thể được đánh giá dựa trên việc họ tỏ ra thông minh và có tài năng đến mức nào – những ấn tượng được xây dựng trên nền tảng lời nói thay vì hành động.

Bí ẩn của sự phức tạp

Tìm kiếm uy thế bằng biệt ngữ

Ngoài khéo nói và nói nhiều, có một cách khác để gây ấn tượng với người khác là sử dụng ngôn ngữ phức tạp, ý tưởng phức tạp, cấu trúc câu phức tạp, và phân tích phức tạp để giải quyết các vấn đề của tổ chức. Giới hàn lâm khét tiếng vì chuyện tìm cách thăng tiến bằng cách sử dụng ngôn ngữ phức tạp để che dấu các ý tưởng đơn giản. C. Wright Mills, một nhà xã hội học nổi tiếng, nhận xét rằng thứ ngôn ngữ phức tạp của giới học thuật thường không liên quan tới độ phức tạp của chủ đề thảo luận. Thay vào đó, "nó gần như thể hiện sự nhầm lẫn nhất định của nhân vật hàn lâm đó… về vai vế của bản thân… Ham muốn địa vị là lý do khiến các nhân vật hàn lâm rơi vào việc trình bày khó hiểu."

Các nhà quản lý cũng "mắc bệnh" này như các nhân vật hàn lâm thể hiện qua việc sử dụng các từ chuyên môn phức tạp, khó hiểu để diễn đạt các ý tưởng đơn giản. Thật không may, việc sử dụng ngôn từ phức tạp và các biệt ngữ mập mờ khiến mọi người xung quanh nhầm lẫn và hạn chế hiệu quả hành động. Một tổ chức thuộc nghiên cứu của chúng tôi đã cấp máy tính xách tay cho nhân viên để họ sử dụng email và Internet, nhưng lại miêu tả việc này là "cuộc chuyển đổi thành tổ chức trực tuyến". Biệt ngữ này khiến mọi người nhầm lẫn, và nghĩ rằng máy tính xách tay là một phần trong cuộc tái cơ cấu lớn và thay đổi phong cách làm việc. Điều này đã gây ra những lời bàn tán hàng tuần liền (ví dụ, "văn phòng của chúng ta sắp đóng cửa và chúng ta sẽ phải làm việc ở nhà") và vô hình chung tạo nên sự nhầm lẫn trong toàn tổ chức.

Tuy nhiên, việc sử dụng ngôn ngữ phức tạm kìm hãm quá trình thực thi nhiều hơn thế, khi các nhà lãnh đạo hoặc nhà điều hành không thực sự hiểu ý nghĩa của những biệt ngữ mà họ đang sử dụng và suy diễn hành động. Thật khó để diễn giải một ý tưởng phức tạp khi bạn hiểu nó nhưng người khác thì không. Bạn không thể dùng những từ ngữ nghe có vẻ ấn tượng nhưng không thực sự hiểu chúng có nghĩa gì. Chúng tôi phát hiện ra sự khắc nghiệt của vấn đề khi đề nghị các nhà quản lý định nghĩa biệt ngữ họ đang dùng và nhân viên của họ phải thực thi ra sao để đúng ý họ. Chúng tôi đã đưa ra yêu cầu này trong suốt 5 năm cho các nhà điều hành sử dụng các biệt ngữ như "tổ chức học hỏi", "bảng điểm cân bằng", "quy trình tái cơ cấu doanh nghiệp", "thuyết hỗn độn", "thế giới quan", và "tổ chức trực tuyến". Trong nhiều trường hợp, các nhà điều hành không thể đưa ra định nghĩa nào hoặc định nghĩa không đầy đủ về những từ ngữ mình đã sử dụng.

Nhầm lẫn giữa lơ là về kiến thức và lơ là trong hành động

Cuộc nói chuyện phức tạp và khó hiểu làm mất thời gian nếu nhà điều hành dùng nó để củng cố địa vị của mình. Tuy nhiên, cuộc nói chuyện phức tạp gây nhiều tai hại hơn khi các nhà quản lý coi đó là nền tảng để cơ cấu cấu trúc, công việc, phương thức và các chiến lược. Trong nỗ lực củng cố địa vị bằng sự phức tạp, các nhà lãnh đạo đã góp phần thổi bùng lên sự nhầm lẫn giữa mọi người trong tổ chức và gây cản trở cho quá trình biến kiến thức thành hành động. Hiếm có nhà điều hành cấp cao nào mô tả chiến lược của họ giống như Dennis Bakke, CEO của công ty sản xuất điện tư nhân thành công trên toàn cầu, AES, đã làm: "Chúng tôi thử nghiệm cả núi việc, chúng tôi thấy hiệu quả của chúng, và chúng tôi gọi đó là chiến lược". Thay vào đó, sự phức tạp được đánh giá cao trong nhiều công ty. Vậy, nếu không có ai đủ thông minh để hiểu hoạt động của tổ chức, thì ban quản lý phải thực sự thông minh!

Việc người ta ưa dùng những ngôn ngữ, chiến lược, mô hình phức tạp dựa trên một ý tưởng có phần đúng và có phần chưa đúng. Logic như sau: (1) Các công ty tìm cách phát triển lợi thế cạnh tranh bền vững, việc này buộc họ phải tạo ra những thứ khó sao chép; (2) có vẻ hợp lý khi nói rằng những chiến lược, hệ thống điều hành, ý tưởng và phân tích càng phức tạp càng khó bắt chước so với những phiên bản đơn giản; vì thế, (3) lợi thế cạnh tranh được xây dựng bằng cách đưa ra những ý tưởng phức tạp (dẫn đến khó thực thi). Thế nên logic này dẫn đến thực tế rằng những thứ đơn giản thì thường "vô giá trị". Bởi nếu chúng đơn giản mà lại hữu dụng, thì ắt hẳn mọi người đã làm chúng. Thế nhưng chúng

lại không được sao chép rộng rãi, nên hẳn là chúng không có giá trị. Lý do này ảnh hưởng ít nhiều đến các ý tưởng cũ. Chắc chắn nếu những ý tưởng này có thể mang lại lợi ích cho các tổ chức, chúng đã được áp dụng một cách rộng rãi. Vì thế logic chỉ ra rằng, những thứ hiếm có đáng để làm phải là những thứ hiếm thấy bởi chúng phức tạp. Tư duy logic kiểu này khiến từ "lẽ thường" trở thành sự lăng mạ. Dù cho đó có là một lời khen đi nữa. Trong giới lãnh đạo và tổ chức, "lẽ thường" (common sense) khác xa so với phổ biến (common).

Bạn dễ thấy lời nói thay cho hành động khi

• Không có giám sát để đảm bảo lời nói thực sự được biến thành hành động.

• Người ta quên rằng chỉ đưa ra quyết định chẳng thay đổi được gì.

• Kế hoạch, họp hành, báo cáo được coi là "hành động" có giá trị, cho dù chẳng có tác động gì đến những gì người ta thực sự làm.

• Người ta tin rằng bởi lời đã nói ra và nằm trong phương châm hoạt động, nó phải đúng đắn và phải được thực thi trong công ty.

• Người ta được đánh giá qua việc "tỏ vẻ thông minh" thay vì hiệu quả hoạt động thực tế.

• Nói nhiều bị nhầm với làm nhiều.

• Ngôn ngữ, ý tưởng, quy trình và những cấu trúc phức tạp được đánh giá cao hơn những thứ đơn giản.

• Người ta tin rằng quản lý là người nói, còn người khác chịu trách nhiệm thực hiện.

• Địa vị trong tổ chức có được nhờ khả năng nói nhiều, ngắt lời và phê phán những ý tưởng của người khác.

Những giả thiết nền tảng cho chuỗi lý do trên hoàn toàn đúng đắn. Lợi thế cạnh tranh bền vững được xây dựng bằng cách tạo ra những thứ khó bắt chước. Nhưng, chuỗi suy luận lý do này khiến người ta nhầm lẫn giữa sự lơ là về kiến thức và sự lơ là trong thực thi. Những ý tưởng như phân quyền và ủy quyền ra quyết định, chia sẻ thông tin về hiệu suất, tuyển dụng người có kỹ năng và phù hợp với văn hóa doanh nghiệp, đối xử với mọi người bằng sự tôn trọng và sự đường hoàng rất dễ hiểu. Nhưng thực tế, ủy quyền, một quy trình bao gồm việc từ bỏ quyền ra quyết định, rất

khó thực hiện. Chia sẻ thông tin với mọi người bao gồm việc từ bỏ quyền lực và uy tín có được từ việc biết những thứ mà người khác không biết. Tuyển được nhân viên phù hợp với văn hóa doanh nghiệp thay vì chỉ có kỹ năng làm việc buộc người tuyển dụng phải kiên nhẫn và rõ ràng về các tiêu chí tuyển dụng. Thực tế, việc coi trọng nhân viên và đối xử với họ như một nhân tố ảnh hưởng tích cực đến thành công của tổ chức là điều dễ nói và dễ hiểu nhưng khó làm.

Việc biến kiến thức hoặc kiến thức thành hành động luôn phức tạp bởi, để làm vậy, nhiều người làm việc ở khắp nơi phải nắm rõ những thông tin kiến thức này. So với những ý tưởng đơn giản, những khái niệm phức tạp khó được truyền đạt rộng rãi đến nhiều người ở những nơi làm việc khác nhau. Hơn thế nữa, để kiến thức, đặc biệt là kiến thức về thực tiễn quản lý, được thực thi, kiến thức đó cần phải nhất quán và ổn định qua thời gian. Hãy nhớ lại những ví dụ từ chương đầu tiên. Ví dụ, nguyên tắc huấn luyện các nhà cung ứng của Honda về chất lượng, "bộ phận thực tế, vị trí thực tế, tình huống thực tế", rất đơn giản. David Russo đã khẳng định rằng thành công của SAS Institute khi xây dựng một trong những hệ thống tốt nhất trong ngành phần mềm để thu hút và giữ chân các nhân viên tài năng đến từ nhận thức rằng những tài sản quý giá nhất của công ty ra ngoài bằng cửa chính hàng đêm và công ty cần họ quay trở lại vào sáng ngày hôm sau. Công ty đối đãi với đội ngũ nhân viên như thể họ là nhân tố không thể thiếu, điều này đồng nghĩa với việc quan tâm đến những người quan trọng với họ, bao gồm vợ/chồng, con cái, cha/mẹ và người thân trong gia đình. Đây là một hệ thống không chỉ được thực hiện thường xuyên mà còn được áp dụng cả khi SAS mở rộng quy mô lên 5.000 nhân viên hoạt động trên toàn thế giới bởi sự đơn giản và rõ ràng của nó. Những nguyên tắc đơn giản, rõ ràng, hợp lý có thể được truyền đạt và thực hiện dễ dàng hơn một cách nhất quán so với những nguyên tắc phức tạp hay mập mờ.

Một số tổ chức hạn chế những lời nói sáo rỗng và thúc đẩy hành động như thế nào?

Giờ đây khi đã hiểu vì sao nói thường được dùng thay cho làm, chúng ta có thể biết được các tổ chức đã hạn chế vấn đề này như thế nào. Chúng ta viện dẫn rằng giáo dục quản lý thường đào tạo và trao thưởng cho những người "có vẻ thông minh", rằng lĩnh vực cố vấn điều hành chủ yếu dựa trên những bài diễn thuyết và thuyết trình. Những công ty và cá nhân không có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh cũng thường nói thay cho làm. Chúng tôi không bác bỏ những bài nói thân mật, những bài thuyết trình

trang trọng và những phân tích định lượng. Thường có những "điềm báo" quan trọng trước những hành động thông minh. Chỉ là chúng không thể thay thế cho hành động. Và rõ ràng, việc thuê ngoài các MBA hoặc những cố vấn đầy tài năng và sở hữu những ý tưởng tuyệt vời rất hữu ích. Thế nhưng chúng ta cũng buộc phải đánh đổi nhiều thứ mà không phải lúc nào cũng được nhận ra. Thuê những người "chỉ biết nói là chính" – cả nhân viên hay cố vấn khác – đồng nghĩa với việc công ty đã du nhập thêm các rào cản cùng với các kỹ năng và ý tưởng để biến kiến thức (mà họ đã bỏ tiền đầu tư) thành hành động.

Chúng tôi nhận ra rằng nhiều tổ chức né tránh được việc nói thay làm thường thực hiện một hoặc nhiều những điều sau:

•Có hệ thống thăng tiến đưa mọi người lên các vị trí cấp cao khi họ đã nắm rõ quy trình hoạt động của tổ chức nhờ hoạt động hiệu quả, có thâm niên và thăng tiến nhờ năng lực.

•Có văn hóa đề cao sự đơn giản và không thưởng cho sự phức tạp không cần thiết – một nền văn hóa mà "lẽ thường" là một lời khen thay vì sự mỉa mai, và trong đó, ngôn từ được sử dụng rõ ràng, đơn giản và trực diện.

•Sử dụng ngôn ngữ định hướng hành động, và quan trọng hơn là có quy trình giám sát để đảm bảo rằng các quyết định được thực thi và rằng nói phải đi đôi với làm thay vì "nói to, nói nhiều".

•Không chấp nhận lời biện hộ và phê bình về lý do tại sao mọi việc không được thực thi hay không thể hoàn thành, thay vào đó biến sự phản đối thành những vấn đề có thể vượt qua thay vì đưa ra lý do biện hộ cho việc không làm gì.

Các nhà lãnh đạo nói đi đôi với làm

Nhiều sử gia khẳng định phát minh vĩ đại nhất của Edison không phải máy quay đĩa, đèn điện hay máy quay phim. Thay vào đó, họ cho rằng, phát minh vĩ đại nhất của Edison là xây dựng một doanh nghiệp, "các nhà máy phát minh" đã sản xuất ra hàng trăm phát minh các loại mỗi năm. Một trong những lý do chính khiến Edison đạt được thành công kéo dài hàng thập kỷ trong phòng thí nghiệm của mình ở Menlo Park, West Orange và New Jersey, là ông đã cùng làm việc với nhân viên tại phòng thí nghiệm để sáng tạo, thử nghiệm và phát triển các ý tưởng. Mặc dù người ta đồn rằng Edison là một nhà sáng chế độc lập, nhưng hàng nghìn phát minh đã ra đời từ các phòng thí nghiệm thực tế đã được phát triển

bởi những người làm việc cho ông, thay vì một mình Edison. Các nhà nghiên cứu lịch sử công nghệ nói rằng kiến thức chuyên môn của Edison và sự tham gia tích cực và sát sao vào mọi hoạt động của phòng thí nghiệm đã giúp ông đưa ra những quyết định chính xác hơn về việc nên theo đuổi ý tưởng nào và nên từ bỏ ý tưởng nào.

SAS Institute, một công ty phần mềm tư nhân có giá trị vốn hóa thị trường lên đến 750 triệu đô-la, đã đạt được rất nhiều thành công đáng kể – 22 năm tăng trưởng với tỷ lệ hai con số, được liệt vào danh mục những nơi làm việc tốt nhất tại Mỹ do tạp chí Fortune và các tạp chí khác như Working Mother bình chọn, và Business Week công nhận là công ty xuất sắc. Phần lớn thành công của nó xuất phát từ khả năng thu hút, giữ chân và sử dụng những tài năng xuất chúng. Trong một doanh nghiệp thiên về sử dụng nguồn vốn trí thức, như công ty phần mềm này, thì đây chính là chìa khóa thành công. Tầm quan trọng của con người trong ngành kinh doanh trí lực không phải là một bí mật huyền bí – mọi nhà lãnh đạo đều hiểu điều này. Tại sao SAS có thể thực thi những chính sách với tỷ lệ thay đổi nhân sự chỉ chiếm 3% trong năm 1997?

Có rất nhiều lý do lý giải cho thành công của công ty, nhưng không thể không kể đến lý do rằng mỗi nhà quản lý đều biết "làm", họ giỏi chuyên môn cũng như quản lý người khác. Ví dụ, nhà sáng lập kiêm CEO James Goodnight đã dành rất nhiều thời gian để lập trình cũng như dẫn dắt đội ngũ phát triển sản phẩm. Khi được hỏi tại sao ông lại làm công việc lập trình và phát triển sản phẩm, ông đã trả lời rằng, "Điều hành một công ty lớn như thế này khá nhàm chán". Vì thế, người ta có thể dễ dàng thấy ông đang làm việc trong một đội phát triển sản phẩm thuộc bộ phận R&D cũng như trong văn phòng giám đốc riêng.

Phương pháp này của Goodnight và các lãnh đạo cấp cao khác đã mang lại điều gì? Trước hết, bằng việc lập trình và phát triển sản phẩm, các nhà lãnh đạo như Goodnight gây dựng được uy tín cao hơn đối với nhân viên của mình. Mọi người không thể phàn nàn rằng cấp trên không hiểu những khó khăn và các vấn đề của họ khi vị cấp trên đó cũng trực tiếp tham gia vào nhiều hoạt động cùng họ. Tham gia vào quá trình làm việc cũng giúp họ luôn bám sát công nghệ gốc và quy trình hoạt động của công ty. Bằng cách trực tiếp làm việc, thấu hiểu các vấn đề hàng ngày trong quá trình phát triển phần mềm, những yêu cầu của khách hàng, kế hoạch, v.v..., họ đã hiểu hơn về tổ chức, sản phẩm và thị trường. Từ đó, các nhà lãnh đạo đã giúp mọi người biến kiến thức thành hành

động. Và, bởi họ quen thuộc tường tận với hoạt động của công ty, các nhà lãnh đạo SAS thường ít bị "những lời sáo rỗng" "lôi kéo" hoặc làm cho lầm đường lạc lối.

Chúng ta đã thấy nền tảng này ở các tổ chức khác cũng rất thành công trong việc biến kiến thức thành hành động. Các nhà lãnh đạo trực tiếp tham gia và hiểu rõ về quy trình làm việc. Ví dụ, tại The Men's Wearhouse có quy định là tất cả mọi người trong cửa hàng đều phục vụ khách hàng khi họ cần giúp. Một người bạn của tôi đã được George Zimmer, nhà sáng lập kiêm CEO của công ty phục vụ tại cửa hàng Palo Alto. Charlie Bresler, phó Giám đốc Nhân sự, đã học về bán hàng và phục vụ khách hàng trong cửa hàng. Đây là một công ty vận hành thiên về bán hàng, vì vậy nó đã không tập trung vào việc phát triển và huấn luyện về quản lý như đáng lẽ nên thế. Nhưng bằng việc tập trung vào quy trình cốt lõi – bán hàng – mà tất cả mọi người đều quen thuộc và đang trực tiếp làm, những kiến thức được thu nạp và biến thành hành động không mấy khó khăn, bởi gần như tất cả nhân viên trong công ty, bao gồm cả những nhà điều hành cấp cao đều tham gia vào quy trình cốt lõi này.

Đánh giá cao sự đơn giản và tránh sự phức tạp không cần thiết

Như chúng tôi đã lưu ý từ đầu chương này, lời nói rõ ràng rất quan trọng trong các công ty và cần thiết cho quá trình ra quyết định và hành động. Chúng tôi đã quan sát thấy rằng các công ty học hỏi tốt hơn và biến kiến thức thành hành động tốt hơn thường hiểu bản chất của ngôn ngữ đơn giản, cấu trúc đơn giản, khái niệm đơn giản và sức mạnh của sự nhạy bén vốn hiếm khi được ứng dụng phổ biến. New United Motor Manufacturing (NUMMI) và Saturn đều sở hữu những cấu trúc khá đơn giản. Họ có ít phân loại công việc hơn nhiều so với một nhà máy sản xuất xe máy thông thường – 2 hoặc 3 so với 70 hoặc hơn trong phần lớn các nhà máy tại Mỹ. Các nhà máy này cũng ít phân cấp hơn – 3 hoặc 4 cấp bậc so với 6 hay 7 như các nhà máy khác. Cấu trúc đơn giản cho phép thông tin được truyền đạt trọn vẹn hơn, bởi có ít phòng ban và thứ bậc kìm hãm và bóp méo thông điệp giao tiếp. Ngoài ra, cấu trúc ít phức tạp và sự tăng cường chia sẻ thông tin lẫn kiến thức là một phần lý do khiến NUMMI và Saturn có thể biến kiến thức thành hành động tốt hơn.

Tương tự, Continental Airlines đã tạo ra một bước ngoặt, từ một hãng hàng không có hiệu suất tồi nhất đến tốt nhất trong khoảng 1 năm, nhờ sử dụng các ý tưởng và phương thức đơn giản. Như Greg Brenneman, chủ tịch kiêm COO của công ty chia sẻ:

Thi thoảng khi tôi nói với mọi người về các bài học mà bước ngoặt thay đổi đã mang lại cho chúng tôi, họ nói "Greg, mấy thứ này đơn giản mà"... Thay đổi hoàn toàn cơ cấu không phải là "vị cứu tinh" của Continental. Các hành động làm sống lại một công ty "đang hấp hối" cũng không... Thực tế là, bạn không thể nghĩ ngợi quá nhiều trong giai đoạn chuyển đổi.

Nói đơn giản có giá trị bởi nó dễ dẫn đến hành động hơn. Không cần phải đoán hoặc suy xét lần hai về các ý tưởng trực diện và đơn giản. Một người có thể không đồng ý với một ý tưởng đơn giản hoặc một triết lý đơn giản, nhưng điều này rõ ràng ngay từ đầu. Soi xét và "chỉ tay 5 ngón" đều bị ngăn lại khi các tổ chức vận hành dựa trên nền tảng đơn giản, các ý tưởng và ngôn ngữ trực tiếp dẫn vào vấn đề.

Ngôn ngữ đơn giản và việc tránh né sự phức tạp cũng có thuận lợi khác. Trớ trêu thay, các triết lý, phương thức và ý tưởng đơn giản cũng khó bị các tổ chức và đối thủ khác sao chép. Bởi hầu hết các tổ chức bị rơi vào cái bẫy ưa thích sự phức tạp, nên hiếm có tổ chức nào tin rằng thành công của một công ty lại có thể dựa trên những ý tưởng đơn giản đến vậy. Vậy nên, những công ty này thường không màng thử đến những thứ đã mang lại thành công cho nhiều tổ chức khác. Greg Brenneman của hãng Continental Airlines đã cho rằng "Họ có rất nhiều cách nói 'Nếu giải pháp đơn giản, chúng tôi hẳn đã nghĩ về nó rồi'".

Sử dụng ngôn ngữ kích thích hành động và giám sát các quyết định.

Ngôn ngữ hiện hữu mọi nơi trong tổ chức. Vì thế câu hỏi không phải là liệu có "lời nói" không. Thay vào đó là có kiểu "nói" nào và nó mang lại kết giả gì. Và liệu "lời nói" có biến thành hành động hiệu quả hay không. Những tổ chức khá thành công trong việc biến kiến thức thành hành động dùng "lời nói" để kích thích hành động và làm những việc để đảm bảo lời nói sẽ được biến thành hành động. Lời nói kích thích hành động thường kết hợp những nhân tố sau: "Một tầm nhìn về tương lai, một bức chân dung chân thực về hiện tại, và những mô tả có chọn lọc về quá khứ đóng vai trò tương phản với tương lai", cũng như có đủ các chi tiết cụ thể để việc thực thi lời nói trở nên rõ ràng.

Quy trình cải tổ của General Electric là một ví dụ tuyệt vời về những nguyên tắc này. Quy trình Cải tổ, được đưa vào hoạt động năm 1989, là nỗ lực của Jack Welch, CEO của GE, nhằm thay đổi văn hóa doanh nghiệp. Với nỗ lực ban đầu là loại bỏ sự lãng phí và

tái thiết các quy trình để hạn chế những công việc không cần thiết, quy trình cải tiến này đã sớm tập trung vào các vấn đề nền tảng hơn:

Mở rộng công ty ra khỏi lĩnh vực cốt lõi lâu đời liên quan đến phân tích tài chính tối ưu, thảo luận chiến lược tiêu tốn thời gian, quyền kiểm soát tập trung, phê duyệt đa cấp, và hệ thống quan liêu để trở thành một nền văn hóa được hình thành bởi "tốc độ, sự đơn giản, và tự tin", tập trung vào việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng và giành chiến thắng trong môi trường cạnh tranh toàn cầu thập niên 1990.

Ngôn ngữ và lời lẽ mô tả quy trình cải tổ của Welch có định hướng hành động rất rõ:

Một công ty không ngừng tìm cách làm mọi thứ chúng tôi đã làm tốt hơn… Chúng tôi thường nói với nhau rằng, "quy trình cải tổ đã 'thổi bay' tòa nhà." Một tòa nhà: có tường và sàn; các bức tường ngăn cách các bộ phận; sàn nhà phân chia các thứ bậc trong tổ chức. Cải tổ đã dỡ bỏ sàn và các bức tường, quy tụ tất cả mọi người trong một phòng lớn.

Welch đã chủ ý dùng ngôn từ đơn giản và khái niệm đơn giản để mô tả quy trình cải tổ bởi, như lời phát biểu và nhận định rõ ràng của ông, ông đánh giá cao sự đơn giản và hành động bắt nguồn từ những ý tưởng đơn giản:

Cải tổ không phải là thứ gì đó phức tạp ngoài việc kéo mọi người ở mọi cấp bậc và phòng ban – từ nhà điều hành, thư ký, kỹ sư, công nhân dây chuyền, và đôi khi là cả khách hàng và nhà cung cấp vào một căn phòng để tập trung phân tích một vấn đề hoặc một cơ hội, sau đó hành động nhanh chóng và quyết đoán để phát triển những ý tưởng tốt nhất, dù các ý tưởng này bắt nguồn từ đâu. Sự đơn giản là một đặc tính bị coi nhẹ ngày nay trong các văn hóa muốn các mô hình kinh doanh của họ như rượu, có đủ mọi sắc thái, sự tinh tế, chút phức tạp, v.v… Trong thập niên 1990, các nền văn hóa doanh nghiệp như thế sẽ tạo nên những quyết định nặng sự phức tạp và rối rắm lỗi thời so với các doanh nghiệp khác tinh gọn hơn.

Quy trình cải tổ giúp mọi người trao đổi hiệu quả với nhau về các vấn đề và giải pháp thực sự, một phần bằng cách vượt qua sự khác biệt về chuyên môn và quyền lực phân cấp vốn gây cản trở cho quá trình truyền tải thông tin và và thực thi. Hai quan sát viên của quy trình này đã mô tả như sau:

Rõ ràng, phòng ban và thứ bậc trong các công ty thường được thể hiện qua các báo cáo, thuyết trình và nghiên cứu. Chúng thường được thể hiện một cách không trực tiếp thông qua các mẫu hỏi-đáp hạn chế. Vì thế các cuộc thảo luận bị hạn chế về chiều sâu và số lượng người tham gia... Các tổ chức như GE đã hiểu được rằng các cách tiếp cận của 30 năm về trước thiếu rất nhiều nhân tố. Họ cần những đoạn hội thoại và giao tiếp phức tạp hơn nhiều để các công ty có thể đạt đến thành công.

Nhưng quan trọng hơn, quy trình cải tổ đã được thiết kế để kích thích trao đổi cởi mở về các vấn đề và khó khăn, sau đó chuyển đối thoại thành hành động. Quy trình cải tổ gồm những yếu tố sau:

•Tập trung vào một vấn đề kinh doanh hoặc quá trình kinh doanh quan trọng... Phần lớn các phần trong quy trình đều hướng đến việc cải thiện quy trình kinh doanh hoặc một vấn đề cụ thể nào đó...

•Có sự tham gia đa phòng ban, đa cấp bậc... Quy trình bao gồm nhân viên đến từ các phòng ban khác nhau và ở nhiều cấp bậc khác nhau trong tổ chức...

•Cùng đưa ra ý tưởng nhanh theo từng nhóm nhỏ...

•Họp cấp tổ chức...không giới hạn người tham gia trong đó...các ý tưởng cải tiến sẽ được trình bày trước một hoặc vài lãnh đạo công ty.... Đến cuối buổi họp, ban lãnh đạo sẽ đưa ra quyết định ngay lập tức về mỗi ý tưởng...

•Hoạt động giám sát. Trong mỗi doanh nghiệp, một quy trình thường được đưa ra để thực thi những ý tưởng cải tổ đã được phê duyệt và hoạt động giám sát sẽ đảm bảo rằng những thay đổi chắc chắn được thực thi.

Quá trình thay đổi văn hoá tại GE có hai nhân tố đảm bảo mọi việc không chỉ dừng lại ở lời nói. Trước hết, bản thân lời nói đã bao hàm ngôn ngữ thúc đẩy hành động do đặc trưng và cảm giác thúc giục mà nó truyền đạt. Qua thời gian, những lời nói tạo ra hành động này đã cải thiện văn hoá của GE khi các nhân viên tại đây đã biết những lời nói nào tạo ra hành động, những lời nói nào không: "Khi ý tưởng được đưa ra, được chú ý và được thể hiện rõ ràng, chúng được chào đón hơn những đề xuất mơ hồ và chung chung". Thứ hai, các buổi họp không kết thúc bằng các cuộc nói chuyện, thảo luận và thuyết trình. Các quyết định đã được đưa ra và hoạt động giám sát được thực hiện để đảm bảo việc thực thi là một

phần của quá trình. Tại các buổi họp cấp cao, các nhà lãnh đạo phải làm điều gì đó với những gợi ý ngay. Ý tưởng đưa ra phải được chấp nhận hoặc bác bỏ ngay lập tức hoặc phải yêu cầu cung cấp thêm thông tin. Nhưng nếu cần thêm thông tin, giám đốc "phải phân việc cho một đội và đưa ra thời hạn hoàn thành". "Bằng cách quyết định ngay việc thực hiện mỗi ý tưởng, giám đốc đã trở thành hình mẫu trong việc biến lời nói thành hành động… Mục đích của thảo luận là các hành động có định hướng để phát triển công ty – và đó không chỉ là các cuộc thảo luận đơn thuần".

Theo dõi các buổi họp cũng là cách để đảm bảo các quyết định đã thực sự được đưa ra và đó cũng là một phần quan trọng trong quá trình giám sát. Các buổi họp lập kế hoạch hành động thi thoảng được tổ chức ngay sau các buổi họp cấp cao để vạch ra các bước cụ thể nhằm thực thi các ý tưởng đã được phê duyệt. Một cá nhân cụ thể sẽ được giao trách nhiệm chính. Các thời hạn đã được thiết lập và giám sát để đảm bảo những việc đã thống nhất sẽ được hoàn thành.

Theo dõi để đảm bảo mọi thứ diễn ra theo kế hoạch không phải là một ý tưởng quá phức tạp. Việc mọi người có thể học hỏi từ hành động thay vì lời nói về những điều họ nên làm cũng không quá phức tạp. Nhưng đó đều là phương pháp hiệu quả trong việc ngăn chặn những lời nói suông. Rút ngắn khoảng cách giữa lời nói và hành động cùng với việc học hỏi qua hành động là những điểm mấu chốt trong phương pháp của Trung tâm Đào tạo Quân sự Mỹ để tăng cường việc luyện tập qua trò chơi chiến tranh kéo dài 2 tuần. Trong trò chơi đó, những đội quân gồm từ 3.000 đến 5.000 quân lính phải tham gia vào trận đánh. Khoảng 600 người hướng dẫn (1 người hướng dẫn chịu trách nhiệm với mỗi người đứng đầu đội quân) sẽ theo sát mỗi đội quân 18 tiếng/ngày. Sau mỗi ngày chiến đấu, những người hướng dẫn tổ chức các "buổi thảo luận sau trận đánh" để trao đổi cùng quân lính, tìm hiểu những điểm được và chưa được để cải thiện trong trận đánh ngày hôm sau. Những người hướng dẫn đặc biệt nhấn mạnh việc học hỏi từ thất bại và chấp nhận thất bại như một nhân tố quyết định trong quá trình học hỏi bằng hành động. Các bài luyện tập đó đã khiến khả năng xung trận của quân đội được cải thiện nhanh chóng. Thay vì giảng giải cho những người lính một cách mơ hồ và trừu tượng về những điều cần làm trong một trận đánh, khoảng cách giữa những điều xảy ra trong trận đánh trước và những điều cần cải thiện trong trận đánh tiếp theo được thu hẹp từng ngày trong vòng 2 tuần luyện tập.

Những tổ chức đã biến kiến thức thành hành động bằng cách

không để lời nói thay thế cho hành động rất nghiêm khắc trong việc định hướng hành động – theo lời của họ – và trong việc giám sát và giao việc giải trình những việc xảy ra do kết quả của lời nói, lập kế hoạch và các quyết định. Các tổ chức đó hành động dựa trên sự thật rằng nếu bạn thay đổi hành vi thì dù người khác nói gì, lập kế hoạch thế nào hay cảm nhận ra sao, khoảng cách từ-biết-đến-làm không hề tồn tại. Có một phạm trù rộng giải thích cho những thái độ theo sau hành vi. Điều đó có nghĩa là mọi người chấp nhận những quan điểm mới như một hệ quả của thay đổi hành vi. Và hành vi vượt trội hơn cho thấy hành động có thể ảnh hưởng đến lời nói mạnh mẽ hơn lời nói ảnh hưởng đến hành động. Jack Welch và chương trình giám sát của GE đã liên tục tập trung vào hành động và kết quả thay vì các báo cáo, họp hành, thuyết trình, tài liệu đơn thuần như chúng ta chứng kiến tại Chương trình Lãnh đạo bằng Chất lượng của Xerox. Tương tự, "những buổi thảo luận sau trận đánh" của quân đội Mỹ là lời nói ngay sau mỗi trận đánh, do vậy những bài học mà quân lính đã học được có thể đem ra thử nghiệm bằng hành động ngay lập tức.

Đặt lại vấn đề: Từ lý do tại sao không thể vượt qua các khó khăn

Sau khi SAS Institute được xếp hạng là một trong những nơi lý tưởng nhất để làm việc, và sau khi nhiều người đã biết rằng tỉ lệ doanh thu thấp trong thời điểm những nhân tài kỹ thuật đang khan hiếm và việc thu hút cũng như giữ chân người lao động là chìa khoá để thành công, rất nhiều công ty đã tìm cách đến thăm SAS hoặc mời những người như David Russo đến nói chuyện tại tổ chức của họ về việc các công ty khác đã đạt được thành công như thế nào nhờ nguồn nhân lực của mình. Russo gọi đây là "chuyến vi hành". Nhưng ông đã chú ý đến vài điều. Khi ông định nói về những việc mà SAS đã làm – không phải bí mật – các nhà lãnh đạo từ các công ty đó sẽ bắt đầu đưa ra những lý do để giải thích cho việc tại sao công ty của họ không thể làm điều tương tự. Ví dụ, SAS đã áp dụng dịch vụ trông trẻ ban ngày tại nơi làm việc với chi phí ưu đãi từ năm 1981. Một vài công ty cũng nhận ra tầm quan trọng của việc trông trẻ ban ngày và những bối rối khi họ gặp khó khăn trong việc sắp xếp trông trẻ, nhưng họ sẽ cố tranh cãi rằng việc trông trẻ ban ngày tại nơi làm việc là không khả thi bởi có nhiều vấn đề pháp lý khác sẽ xảy ra nếu họ làm vậy. Hoặc họ sẽ cho rằng các lợi ích về chăm sóc sức khoẻ mà SAS dành cho nhân viên quá tốn kém. Tóm lại, họ luôn tìm cách biện minh cho những điều họ không thể và sẽ không làm nhưng lại đang muốn tìm hiểu, mỉa mai thế đấy.

Câu trả lời của Russo là chỉ ra rằng mọi người luôn tìm thấy một lý

do để không làm điều gì đó. Ông đề nghị những người viếng thăm quay trở lại khi họ thực sự nghiêm túc muốn làm điều gì đó để giải quyết các vấn đề của mình. Còn một câu trả lời khác: đặt lại vấn đề diễn ra từ lúc đưa ra một trong những hành động đơn thuần giúp tìm ra mọi khó khăn, thách thức trong một chuỗi các hành động cụ thể đến lúc vấn đề đó không chỉ được phát hiện ra mà còn được giải quyết. Việc này sẽ biến lời nói về những điều hữu ích và cần thiết nhưng không thể thực hiện thành cách thực hiện nó. Một ví dụ dưới đây sẽ minh hoạ cho điều này.

Một đồng sự đã làm việc tại SRI trong những năm 1970 trước khi thành lập công ty tư vấn luật của mình. Ông đã mô tả công việc mà SRI làm cho Merrill Lynch trong quá trình phát triển ý tưởng về tài khoản quản lý tiền mặt, một tài khoản kết nối séc, thẻ tín dụng, các quỹ tiền mặt và các dịch vụ môi giới truyền thống. Dù cho những loại tài khoản kết nối kiểu này hiện rất phổ biến, nhưng tại thời điểm những năm 1970, đó là một đổi mới to lớn và hứa hẹn sẽ mang lại cho Merrill Lynch lợi thế cạnh tranh nếu họ có thể thực hiện ý tưởng này đầu tiên. Tại thời điểm đó, CEO của Merrill Lynch là Donald Regan. Đồng sự đó đã mô tả điều xảy ra sau khi SRI thuyết trình về sản phẩm, chiến lược và lợi thế cạnh tranh mà Merrill Lynch sẽ có được:

Regan đi vòng quanh phòng nghe ý kiến từ các nhà lãnh đạo cấp cao khác. Họ đều thấy có vấn đề. Phó chủ tịch điều hành chỉ ra việc đó có thể khiến công ty mất nhiều chi phí giao dịch. Điều đó không thành vấn đề khi giao dịch đó là mua bán cổ phiếu bởi tiền hoa hồng rất lớn. Khi giao dịch đó là đặt cọc vào quỹ tiền mặt, viết séc cho các tài khoản đó hoặc những giao dịch khác, họ chỉ phải trả vài xu để thực hiện mỗi giao dịch. Hệ thống đó đơn giản không thể đáp ứng được công việc. Phó giám đốc pháp lý lại cho rằng ý tưởng về tài khoản quản lý tiền mặt có thể biến công ty thành một ngân hàng phụ thuộc vào vô số điều khoản nghiêm ngặt... Sẽ cần phải có những bản tuyên bố, phê duyệt thường xuyên và điều này sẽ gây ra khó khăn do sự chống lại của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng. Phó giám đốc marketing nói rằng một số ngân hàng hiện đang là khách hàng tốt nhất của công ty. Họ chắc chắn sẽ bị xúc phạm nếu công ty trở thành một đối thủ cạnh tranh…và có thể trở thành khách hàng của các công ty khác. Và cứ như thế, mỗi người trong ban giám đốc đều đưa ra những lo ngại hợp lý và khôn ngoan.

Regan không bỏ qua những vấn đề đó. Xét cho cùng thì chúng đều có thật và là những khó khăn phải vượt qua. Nhưng ông không nói: “Những vấn đề đó là có thật và chúng ta sẽ dừng ý tưởng này

lại". Thay vào đó, ông đặt lại vấn đề, nói về việc mình đã quyết định thực hiện nó vì tầm quan trọng đối với công ty. "Và bây giờ lại có những câu hỏi, làm sao anh có thể giải quyết những vấn đề mà anh đã mô tả rõ ràng như thế?" Vấn đề bây giờ không phải là liệu công ty có thực hiện ý tưởng đó hay không mà là làm thế nào để thực hiện điều đó với những khó khăn phải đối mặt, các vị giám đốc này lại bắt đầu nghĩ cách để giải quyết những khó khăn mà họ vừa phát hiện ra.

Những tổ chức thành công trong việc biến kiến thức thành hành động đều nhanh chóng hành động như vậy. Họ không coi rắc rối hay trở ngại là lý do để không thực thi ý tưởng. Thay vào đó, họ đặt vấn đề về việc làm sao để giải quyết những khó khăn đó. Bằng cách như vậy, họ đã hành động khôn ngoan khiến các tổ chức khác khi cân nhắc các thuận lợi và bất lợi, khó khăn và nguy hiểm, đã chấp nhận thử nghiệm ý tưởng mới.

Trong các tổ chức, lời nói có thể động viên hoặc thay thế cho hành động, nó phụ thuộc vào mức độ tự nhiên của ngôn từ và cách sử dụng chúng. Lời nói và các hoạt động liên quan đến lập kế hoạch, thuyết trình, họp hành cũng giúp tạo ra tiền lệ và đặc trưng cho tổ chức. Sự kiện và đặc trưng mà nó tạo ra cũng hạn chế việc biến kiến thức thành hành động. Chúng tôi sẽ phân tích diễn biến và cách một số công ty đã làm để tránh vấn đề này trong chương tiếp theo.

3

Khi ký ức thay thế tư duy

Các tổ chức không thể áp dụng kiến thức thường xử sự như thể hiện tại là sự lặp lại hoàn hảo của quá khứ. Mặc dù các nhà điều hành có chối cãi đi chăng nữa, thì cách thức con người được thuê, được xã hội hóa, được đề bạt, và được khen thưởng có nghĩa rằng khi có người mới gia nhập công ty, họ sẽ nhanh chóng bắt chước cách ứng xử của những người cũ. Những người làm việc trong các tổ chức lấy ký ức thay cho suy nghĩ thường làm việc máy móc không nghĩ. Thậm chí khi họ biết có một vấn đề mới nảy sinh trong tổ chức, họ tìm giải pháp từ trong quá khứ mà có vẻ sẽ giải quyết được vấn đề của hiện tại. Ký ức của tổ chức, biểu hiện trong những tiền lệ, tập quán không rõ nguồn gốc, trong những câu chuyện nói về mọi việc đã từng và vẫn luôn như thế nào, và trong các quy trình hoạt động tiêu chuẩn, đã được sử dụng để thay thế cho hành động khôn ngoan. Tốc độ hình thành các tiền lệ này thật khiến chúng ta ngạc nhiên. Các thí nghiệm của những nhà khoa học hành vi chỉ ra rằng khi người ta làm việc nào đó dù chỉ một lần, hành động quá khứ này thường trở thành hướng dẫn tự động, không suy nghĩ cho những hành động tương lai, kể cả khi nó không hiệu quả. Cũng giống như những thí nghiệm này, tại rất nhiều công ty chúng tôi nghiên cứu, chỉ cần làm việc gì đó một lần là nó đã tự động được chấp nhận mặc cho nó có hiệu quả hay không.

Dựa dẫm thiếu suy nghĩ vào các giải pháp quá khứ tức là rất khó khăn để biến kiến thức thành hành động khi mà cần thay đổi để làm điều đó. Dựa dẫm thái quá vào ký ức tổ chức đồng nghĩa với việc các phương pháp hiện tại hiếm khi được nghĩ đến chứ đừng nói đến việc được xem xét và kiểm tra để biết liệu chúng có phù hợp với kiến thức của các nhà quản lý và những gì họ đang cố đạt được hay không. Thậm chí khi biết rằng cách đang làm là sai lầm,

mọi người vẫn sợ phản đối hoặc đưa ra các gợi ý mới. Ví dụ, Mitel Corporation, một công ty công nghệ cao của Canada, nơi sản xuất các tổng đài nhánh riêng (PBX), đã gần như phá sản do quá gắn chặt vào cách thức làm việc lối mòn. Stephen Quesnelle, quản lý các chương trình chất lượng của công ty, đã nói rằng "những con bò thiêng (sacred cow) là những rào cản mà tất cả mọi người đều biết như không ai đề cập đến... Đó là những chính sách và quy trình không còn hữu dụng nữa – nhưng chẳng có ai dám động đến."

Và thậm chí khi mọi người đủ dũng cảm để đặt ra câu hỏi về những cách làm cũ và đưa ra những lý do chính đáng lý giải tại sao công ty nên loại bỏ và thay thế những cách làm này, họ thường bị lờ đi hoặc bị khiển trách. Ví dụ, khoảng 15 năm trước, một quản lý trẻ tại một công ty điện đã đề xuất rằng chính sách thay xe công mới cho các nhà lãnh đạo cấp cao của công ty nên được đổi từ 1 năm thành 18 tháng hoặc 2 năm. Quản lý này đã phân tích kỹ lưỡng, tính toán chi phí tiết kiệm được khi giảm tần suất mua xe mới so với giá trị thấp hơn của việc đổi xe cũ. Anh nhận ra rằng công ty có thể tiết kiệm hàng trăm nghìn đô-la chỉ bằng việc kéo dài thời gian sử dụng xe cũ thêm 6 tháng và còn tiết kiệm hơn nữa nếu thêm 1 năm. Khi anh trình bày phân tích của mình với cấp trên và vị cố vấn, họ đã từ chối ý tưởng này bởi như thế nghĩa là "động chạm đến con bò thiêng". Vị sếp này khuyên nhà quản lý trẻ không chia sẻ ý tưởng này với bất kì ai, bởi anh ta có thể sẽ gặp rắc rối. 15 năm sau, nhà quản lý trẻ giờ đây đã có vị trí cao hơn. Khi được hỏi về ý tưởng đó, ông trả lời "Tôi vẫn nghĩ mình đã đúng và tôi tin rằng chúng tôi có thể tiết kiệm được một khoản tiền lớn khi thực thi chương trình trên. Nhưng tôi đã làm việc ở đây đủ lâu để nhận ra rằng không ai chịu đồng ý để tôi giết con bò thiêng đó dù cho nó gây lãng phí bao nhiêu đi chăng nữa."

Vì thế, những phương pháp quản lý vẫn hiện hữu, cho dù chúng không còn hữu ích và các lãnh đạo đã thừa nhận sự thiếu hiệu quả của chúng. Trong chương này, chúng tôi sẽ chỉ ra lý do tại sao người ta lấy ký ức thay cho tư duy và cách mà ký ức mạnh mẽ của tổ chức có thể trở thành con dao hai lưỡi vừa sinh ra vừa làm suy yếu hiệu suất. Sau đó, chúng tôi chỉ ra cách giúp các tổ chức có thể tránh được sự dựa dẫm thái quá vào quá khứ.

Tiền lệ trong hành động

Trí tuệ theo lẽ thường và áp lực nhất quán

Tiền lệ thay thế cho tư duy trong một số tổ chức bởi các đối thủ

cạnh tranh của họ cũng sử dụng những phương pháp tương tự và bởi áp lực cho rằng những hành động quá khứ là những hành động hợp lý. Những lực này, kết hợp với thực tế rằng dựa vào các tiền lệ bao giờ cũng dễ dàng hơn học hỏi điều mới mẻ (ít nhất trong ngắn hạn), khiến nhiều tổ chức tránh áp dụng những phương pháp mới ngay cả khi các nhà điều hành nhận ra rằng họ đang làm sai. Ví dụ, một bệnh viện tâm thần nổi tiếng ở phía nam California, đã rất chật vật để gây quỹ trong nhiều năm trước khi nhà điều hành mới thành lập một tổ chức gây quỹ riêng, một dấu hiệu cho thấy việc gây quỹ sẽ được quan tâm và tập trung hơn. Họ đã đạt được những kết quả tuyệt vời xét trên khía cạnh số tiền quyên góp đang tăng lên. Tuy nhiên, một khó khăn phát sinh. Hoạt động tuyển dụng và đào tạo không ăn khớp với quan điểm của các nhà điều hành về những yếu tố cần thiết cho thành công lâu dài của tổ chức. Tất cả các bên liên quan đều nhận ra sự thiếu nhất quán giữa kiến thức và thực thi.

Ngay từ đầu, quỹ đã thuê những nhà gây quỹ giàu kinh nghiệm, từng làm việc tại các tổ chức phi lợi nhuận khác với thành tích làm việc ấn tượng. Những người mới này sở hữu "các kỹ năng làm việc cụ thể như viết thư xin tài trợ hoặc lập kế hoạch bất động sản giúp họ tạo ra những ảnh hưởng tức thì ngay khi vào làm." Vấn đề là nhiều người trong số họ không phù hợp hoàn toàn với tổ chức này. Một số người thiếu "những đặc điểm cá nhân có thể giúp họ thành công.... Một số...không hiểu rõ hoặc bao quát được công việc tại bệnh viện. Vẫn còn những người cảm thấy không thoải mái trong môi trường khởi nghiệp, nơi các nhân viên cần phải linh hoạt và đảm đương được nhiều công việc khác nhau". Như một thước đo về sự khắc nghiệt của vấn đề hòa hợp văn hóa, tổ chức khá nhỏ này có 19 người nghỉ việc chỉ trong 3 năm. Tỷ lệ luân chuyên nhân sự cao rất tốn kém, phiền nhiễu và ảnh hưởng đến nỗ lực xây dựng một nhóm gây quỹ hùng mạnh.

Các nhà điều hành đều đồng ý rằng chiến lược thuê các chuyên gia gây quỹ và hy vọng rằng cuối cùng họ sẽ phù hợp với tổ chức đã sụp đổ. Họ cho rằng "phát triển nhân viên nội bộ là cách tốt nhất để tạo ra đội ngũ gây quỹ chất lượng cao và tạo dựng một tổ chức thành công về lâu dài... Các nhà quản lý rất tin tưởng chiến lược 'xây dựng từ bên trong', nhưng tổ chức không tuyển dụng các nhân viên có tiềm năng, thiếu kỹ năng." Mặc dù các nhà lãnh đạo biết phải làm gì và tại sao nên làm vậy, nhưng tổ chức lại không tuyển dụng những người có tiềm năng phát triển thành những người gây quỹ thành công và có thể gắn bó lâu dài với tổ chức bởi họ phù hợp với văn hóa công ty.

Tại sao tổ chức lại kiên quyết thực hiện những gì mà các nhà điều hành biết là không nên? Nhà điều hành mới có ít kinh nghiệm gây quỹ. Nhà điều hành này và các nhà quản lý vô tình trở thành nạn nhân của hai lực lượng mạnh mẽ được miêu tả bởi Robert Cialdini, một nhà tâm lý học xã hội. Lực lượng thứ nhất là "bằng chứng xã hội". Khi người ta không chắc chắn mình hay tổ chức của mình nên làm gì, họ sẽ tự động bắt chước người khác, đặc biệt là những cá nhân hoặc tổ chức tương đồng với mình. Vì thế, khi còn hoài nghi về cách phát triển phương pháp của chính mình, nhà điều hành sẽ tự nhiên quan sát động thái của các tổ chức tương tự khác và đa số các tổ chức này đang vận dụng trí tuệ theo lẽ thường, tuyển dụng dựa trên kỹ năng và kinh nghiệm thay vì sự phù hợp.

Áp lực nhất quán là lực lượng tâm lý thứ hai gia cố thêm các phương pháp thiếu hiệu quả. Những người cư xử không nhất quán thường bị người khác coi là lúng túng, không quyết đoán, và thậm chí là hai mặt, vì thế chúng ta luôn nỗ lực thể hiện phù hợp với người khác. Mọi người ứng xử nhất quán với những hành động trong quá khứ của mình bởi nó hiệu quả hơn. Họ không phải thu thập thông tin mới và cân nhắc lợi và hại của mỗi hành động. Ở bệnh viện này, mỗi khi chuẩn bị tuyển dụng người, nó thường bị ảnh hưởng bởi tiền lệ, thứ được chấp nhận như là "cách mọi việc được làm ở đây". Thậm chí với những tổ chức mới hoạt động, tiền lệ cũng là lý do chính của việc tiếp diễn phương pháp bất thường này: "Chúng tôi luôn làm theo cách này", hơn nữa, những tổ chức khác cũng làm vậy. Không cần quan tâm xem liệu các tổ chức khác có đang gặp phải những vấn đề tương tự về sự phù hợp, thay đổi nhân sự, và hợp nhất hoạt động gây quỹ vào phần còn lại của tổ chức hay không. Sức mạnh kết hợp của bằng chứng xã hội ("đây là cách mà các đối thủ của chúng tôi thường làm") và sự nhất quán ("đây là cách mà chúng tôi luôn làm") đã đưa ra một lý lẽ bào chữa tự động, thiếu suy nghĩ quá mạnh mẽ đến mức lấn át nhận thức lý trí và hợp lý của những nhà lãnh đạo bệnh viện về lý do hành động này có ảnh hưởng tiêu cực và cần được thay đổi.

Tiền lệ gây ra một tình thế tiến thoái lưỡng nan cho các nhà quản lý. Rõ ràng không thể liên tục rà soát lại mọi chính sách và phương pháp thực hiện. Dựa vào tiền lệ, ký ức về những cách thức thực thi trong quá khứ, giúp tiết kiệm thời gian và nỗ lực ra quyết định, và nếu cách thức cũ đúng đắn, chúng sẽ giúp nâng cao hiệu quả và hiệu suất. Phương án thay thế tiền lệ và ký ức – hàng ngày rà soát lại từng quyết định của tổ chức, như nên đưa ra sản phẩm hay dịch vụ nào, làm sao để định giá chúng, nên áp dụng phương pháp quản lý nào – là điều bất khả thi. Chúng ta đều dựa vào quá

khứ và vào những gì người khác làm như một con đường tắt để kiểm soát những tình huống phức tạp và không chắc chắn. Cuối cùng, những phát minh quan trọng từ bàn tính cho đến máy tính đã giúp con người hoạt động hiệu quả hơn nhờ giảm thiểu một lượng lớn những suy nghĩ ý thức cần thiết để thực thi những công việc hàng ngày. Nhà triết học Alfred North Whitehead cho rằng "Nền văn minh phát triển đi lên bằng việc mở rộng các hoạt động chúng ta có thể thực hiện không cần suy nghĩ."

Đương nhiên, tình thế khó xử nằm ở chỗ dù việc liên tục ra lại quyết định vừa thiếu khôn ngoan vừa bất khả thi, nhưng phương án thay thế, dựa chủ yếu vào những gì đã được thực thi trong quá khứ, cũng có thể khiến mọi người và các tổ chức gặp rắc rối nếu tình huống thay đổi hoặc các hành động quá khứ mang lại kết quả không như mong muốn. Trong trường hợp các nhà gây quỹ cho bệnh viện tâm thần, việc dựa vào cách thức tuyển dụng cũ giúp tránh được rắc rối phải suy nghĩ về những kỹ năng cần thiết để thành công trong tổ chức này và chắc chắn sẽ tiết kiệm được chi phí đào tạo bởi những người được thuê đã có kinh nghiệm và không cần đào tạo nhiều. Nhưng dựa dẫm vào quá khứ cũng chắc chắn khiến tỷ lệ luân chuyển nhân sự tiếp tục ở mức cao bởi những nhân viên mới có kỹ năng gây quỹ nhưng không trung thành với tổ chức và thiếu hòa hợp với đội ngũ nhân viên và văn hóa tổ chức.

Nền văn hóa mạnh mẽ là con dao hai lưỡi

Ở khía cạnh tốt nhất, thực hiện mọi việc theo cùng một cách mang lại sự liên tục và giúp định nghĩa cũng như thiết lập nên văn hóa và giá trị của một tổ chức. Theo định nghĩa, văn hóa và giá trị đòi hỏi sự liên tục bền vững qua thời gian. Thực hiện mọi thứ theo một cách nhất định tạo nên bản sắc xã hội của một tổ chức và khiến nó trở nên độc đáo. Văn hóa của một công ty thể hiện trong rất nhiều hoạt động của nó, gồm các truyền thống và phong cách quản lý, trong đó chất lượng là điều hiển nhiên. Những thử thách đối với việc làm mọi việc "theo cách chúng vẫn được làm ở đây" có thể tấn công vào chính bản sắc và các giá trị đó của công ty.

Ví dụ, Hewlett-Packard, thành lập năm 1939, ngay từ đầu đã vận hành theo "phong cách HP", một bộ các giá trị và nguyên tắc đảm bảo sự liên tục, ổn định, nhận thức về ý nghĩa và mục đích đối với tổ chức và đội ngũ nhân viên. Rất nhiều người quan sát đã cho rằng thành công của công ty là nhờ vào nền văn hóa mạnh mẽ và sự gắn bó chặt chẽ với các giá trị gần như không thay đổi kể từ khi

chúng được thảo ra lần đầu tiên vào năm 1957:

•Thành tựu và cống hiến ở mức độ cao.

•Kinh doanh bằng sự chính trực không thỏa hiệp.

•Đạt được mục tiêu chung bằng tinh thần đồng đội

•Linh hoạt và đổi mới.

Hewlett-Packard thậm chí gần đây còn tái khẳng định rằng công ty sẽ vận hành theo phong cách HP trong mọi hoạt động kinh doanh ở bất cứ đâu, tránh quan điểm trước đó về việc cố gắng thay đổi các quy tắc và phương thức hoạt động sao cho phù hợp với môi trường địa phương. Cụ thể, HP đã cân nhắc hoạt động theo một cách khác ở Trung Quốc và Đông Nam Á. Tuy nhiên, giờ đây, một nhà điều hành cao cấp ở HP nói với chúng tôi rằng công ty không chỉ quyết định duy trì văn hóa đồng nhất trên khắp thế giới mà hơn nữa, còn khẳng định rằng các vấn đề văn hóa lớn nhất và sự khác biệt đang có xu hướng gia tăng giữa các phòng ban và bộ phận trong công ty chứ không phải giữa các quốc gia .

Tương tự, những tổ chức khác có nền văn hóa mạnh mẽ như Southwest Airlines, AES, The Men's Wearhouse, SAS Institute và Starbucks, cũng vận hành theo một bộ triết lý, quy tắc, và giá trị khá bền vững qua thời gian và được thực thi nhất quán trong các khu vực địa lý khác nhau. Tiền lệ mang đến một chất kết dính những công ty này, một số trong đó khá phân tán về mặt địa lý với lực lượng lao động hỗn tạp (ví dụ, chỉ 8% nhân viên AES sử dụng tiếng Anh như ngôn ngữ mẹ đẻ). Làm mọi thứ theo kiểu "đương nhiên phải thế" cho phép các tổ chức điều phối hành vi và tạo điều kiện cho các tương tác tương thuộc thông qua những giá trị, mục đích và niềm tin chung thay vì cơ chế chính thức và quan liêu.

Nhưng tiền lệ cũng cản trở việc thực thi những ý tưởng mới hoặc biến kiến thức mới thành hành động. Tại Hewlett-Packard, nỗ lực nhằm khiến nhiều khách hàng quan tâm hơn đến bộ phận thiết bị Santa Clara đã "đụng" phải văn hóa bị thống trị bởi kỹ thuật kiên cố. Một kỹ sư nhận xét:

Bạn ở đây càng lâu thì sẽ càng khó thay đổi bởi đó không phải cách tư duy chúng tôi được dạy khi ngồi trên ghế nhà trường. Tôi bị công nghệ chi phối.... Đó là lý do tại sao SDBS [chiến lược mới của bộ phận về bán hàng, thiết kế, xây dựng và hỗ trợ] sẽ rất khó được triển khai. Chúng tôi đã làm theo cách cũ quá lâu rồi.

Tiền lệ, khi được áp dụng không đúng, có thể cản trở cả quá trình học hỏi và áp dụng kiến thức để nâng cao hiệu suất của tổ chức. Có lẽ vấn đề nghiêm trọng nhất với tiền lệ nằm ở việc nó được sử dụng một cách tự động, gần như không suy nghĩ. Các học giả nghiên cứu loại tư duy này và các hành động có liên quan đến nó đã mô tả nó bằng những thuật ngữ như "các thói quen của tư duy", "các chương trình hiệu suất", "hành vi được lập trình", "xử lí tự động", "đứng đầu các hiện tượng về đầu", và "sự thiếu tư duy". Ellen Langer, một nhà tâm lý học đã nghiên cứu nhiều nhất trong lĩnh vực này, đã mô tả "sự thiếu tư duy" là các tình huống trong đó mọi người hành động mà không chú ý tới những việc mình đang làm. "Các cá nhân bị sa bẫy một cách không suy nghĩ bởi những hạng mục mà họ đã tạo ra trước đó khi ở trạng thái có suy nghĩ." Khi mọi người trong công ty hành động không suy nghĩ dựa trên tiền lệ, họ sẽ không bao giờ cân nhắc liệu những phương pháp thực thi có cần phải kiểm tra lại không.

Cứng nhắc là phản ứng trước mối đe dọa thay đổi

Cho đến giờ, chúng tôi đã cho thấy rằng tiền lệ và lịch sử có thể đón đầu khả năng học hỏi của một tổ chức chứ chưa cần nói đến khả năng thực sự biến kiến thức thành hành động và quyết định. Vấn đề thường được phóng đại ở những tổ chức cần phải tách rời quá khứ của họ nhất. Mối đe dọa thay đổi sẽ khiến mọi người trong các công ty này gắn chặt hơn nữa vào những cách thức làm việc cũ như trong ví dụ sau. Công ty Fresh Choice vận hành một chuỗi nhà hàng salad theo phong cách tự chọn, chủ yếu được đặt tại California, Washington và Texas. Công ty gần đây gặp khó khăn về tài chính, với giá cổ phiếu sụt thê thảm từ khoảng 32 đô-la năm 1994 xuống còn 3 đô-la năm 1998 và lợi nhuận cũng rơi thẳng đứng. Là một phần trong nỗ lực xoay chuyển tình thế, công ty đã mua 3 trên 4 đơn vị của Zoopa, đối thủ cạnh tranh có trụ sở tại Seattle, Washington. Ngoài việc mua lại được một số vị trí nhà hàng thuận lợi với mức giá phải chăng, các nhà điều hành của Fresh Choice còn muốn hợp nhất chiến lược "khách hàng là số 1" của Zoopa, nền văn hóa định hướng dịch vụ và định hướng hoạt động vào công ty. Họ cũng muốn "du nhập" thêm một vài nhân tố về thiết kế và marketing của Zoopa vào các nhà hàng Fresh Choice. Một nhà điều hành tham gia đàm phán vụ ma lại này và trình bày trước Hội đồng Quản trị đã khẳng định rằng mụ tiêu quan trọng là "lấy ra các nhân tố quan trọng nhất, tốt nhất ở Zoopa và tìm cách đưa chúng vào quy trình lập kế hoạch và thiết kế hiện tại của công ty". Fresh Choice cần học hỏi rất nhiều từ Zoopa, như một nhà điều hành của Fresh Choice chia sẻ:

Tôi tin rằng Zoopa là một bước phát triển mới, ít nhất là về ý tưởng. Cách vận hành của họ thiên nhiều về dịch vụ hơn Fresh Choice, và đó là điểm chúng tôi cần học hỏi từ họ... Những người tôi đã gặp ở đó rất sắc sảo và hiểu rõ về cách thức cung cấp dịch vụ – không chỉ ở cách thức thực thi, mà còn ở cách truyền tải đến đội ngũ nhân viên. Và việc này bắt đầu với cách bạn tuyển dụng, huấn luyện, và chỉ khi đó, mới là cách giữ các nhà hàng luôn đáp ứng được các tiêu chuẩn về dịch vụ của bạn.

Nhưng nghiên cứu tình huống của chúng tôi cho thấy Fresh Choice hầu như không học được gì từ vụ mua lại Zoopa. Mọi quản lý chung của Zoopa đều rời đi 4 tháng sau vụ sáp nhập. Tỷ lệ luân chuyển nhân sự trong các nhà hàng được mua lại gia tăng và doanh thu giảm so với thời kỳ trước mua lại. Một tháng sau khi hoàn tất thủ tục mua lại, các nhà điều hành cấp cao của Fresh Choice không còn nói rằng họ mua lại chủ yếu là do muốn học hỏi từ Zoopa nữa. Một phần của vấn đề nằm ở chỗ Fresh Choice đã đưa quá nhiều chính sách và phương thức quản lý của nó vào các đơn vị Zoopa. Hành động này không bắt nguồn từ suy nghĩ có chủ ý về việc liệu đây có phải là một quyết định đúng đắn hay không mà chỉ đơn giản và tự động là một phần của thái độ "đây là cách chúng tôi vẫn làm mọi thứ". Trưởng phòng phát triển kinh doanh, người rất thích thú với việc xây dựng và chuyển đổi nguồn vốn trí tuệ đã chuyển sang dự án khác sau vụ mua lại. Là một sự kiện đặc biệt, chỉ xảy ra một lần, vụ mua lại đã không khiến công ty phải xem lại các hoạt động kinh doanh cơ bản hàng ngày.

Nhiều trong số hoạt động hàng ngày này liên quan đến các mối quan hệ thứ bậc và số lượng các quản lý nhà hàng được tự do ra quyết định. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy Fresh Choice yêu cầu các nhà hàng báo cáo doanh số bán hàng và lượng khách hàng theo ngày; trái lại, Zoopa yêu cầu báo cáo theo tuần. Fresh Choice yêu cầu mọi đề xuất tăng lương quá 0,25 đô-la một giờ cho nhân viên đều phải xin phê duyệt của quản lý khu vực. Zoopa coi mọi quản lý nhà hàng như là chủ sở hữu, chịu trách nhiệm đáp ứng các mục tiêu tài chính nhưng cho họ linh hoạt trong cách thức để đạt được những mục tiêu này. Fresh Choice tập trung vào các quyết định mua hàng và lựa chọn các nhà cung cấp phần lớn trên tiêu chí giá, thay vì phát triển mối quan hệ cung cấp hợp tác lâu dài đặc trưng cho Zoopa. Ban quản lý của Fresh Choice đã thừa nhận với chúng tôi rằng các phương pháp công ty đang áp dụng không được lựa chọn một cách có chủ ý, mà phát triển dần và đang được tiếp tục áp dụng vào các tình huống mới, thậm chí vào cả vụ mua lại một công ty, mà trong một vài khía cạnh, còn hoạt động hiệu quả hơn cả nó. Quản lý khu vực Seattle chia sẻ, "Fresh

Choice hoạt động theo cơ chế quản lý từ trên xuống. Fresh Choice luôn áp đặt các chính sách và quy trình thực thi". Việc răm rắp đi theo lối mòn quá khứ này đã cản trở khả năng có được nguồn trí lực vốn là nguyên nhân chính mà Fresh Choice đã đưa ra từ đầu cho vụ mua lại Zoopa.

Thật không may, những khó khăn về tài chính mà Fresh Choice phải đối mặt có thể khiến các nhà điều hành trong công ty gặp khó khăn hơn trong việc hành động dựa trên dự định học hỏi từ Zoopa. Giáo sư Barry Staw của trường Kinh doanh U.C. Berkeley cho hay, ít nhất ngay từ đầu, các cá nhân và tổ chức đã giải quyết các vấn đề bằng cách gắn chặt hơn nữa vào những gì họ biết cách làm tốt nhất và những gì đã được thực hiện rong quá khứ. Cùng lúc đó, những hiểm họa bên ngoài này khiến mọi người không dám thử những thứ mới mẻ; thậm chí ngay cả khi họ thử, sự lo lắng cũng khiến họ khó học. Staw gọi điều này là "hiệu ứng cứng nhắc-đe dọa", gồm những lời đe dọa và khó khăn khiến các cá nhân và tổ chức lặp lại những gì họ đã làm trong quá khứ, và vì thế, càng "thiếu suy nghĩ" hơn thường lệ.

Ví dụ, một nghiên cứu liên quan đến sự sụp đổ tài chính của tập đoàn Atari cho thấy khi nhu cầu về sản phẩm của công ty giảm và cạnh tranh tăng lên vào đầu những năm 1980s, công ty đã phản ứng bằng cách tập trung phát triển phần cứng cũng như phần mềm máy tính trò chơi video lỗi thời và ngừng nghiên cứu các sản phẩm cao cấp mới hơn. Mặc dù Atari sở hữu một nguyên bản làm việc được làm từ các linh kiện giá rẻ vào năm 1982, nhưng công ty đã ngừng phát triển dòng máy tính cá nhân, mà theo các kỹ sư và nhà điều hành được chúng tôi phỏng vấn, rất giống với Apple Macintosh, dòng máy tính đã đạt được thành công vang dội mà đến tận năm 1984 mới ra đời. Atari đã bác bỏ dự án này mặc dù các nhà điều hành đã nói với nhau lúc đó rằng họ có thể sẽ hối hận. Giữ vững lập trường và tập trung vào những gì công ty đã thực hiện trong quá khứ chỉ khôn ngoan nếu công ty đã làm một việc đúng đắn, làm tốt, và hiện tại tương đồng với quá khứ. Nhưng việc con người có xu hướng phản ứng với các vấn đề, ít nhất là lúc ban đầu, bằng cách sử dụng những cách thức cũ đã được kiểm chứng đồng thời bác bỏ những ý tưởng mới chưa được thử nghiệm, cản trở họ thử sức với những thứ mới ngay cả khi họ biết nên làm vậy.

Saturn: Sự trêu đùa của lịch sử

Có lẽ không có ví dụ nào tốt hơn về các công ty cùng một lúc vừa được hỗ trợ vừa bị làm suy yếu bởi lịch sử, bởi bản sắc được hình

thành nên bởi lịch sử đó và bởi khát vọng mang lịch sử đó đến tương lai dẫn đến việc dựa dẫm vào tiền lệ, như trường hợp bộ phận Saturn của General Motors (GM). Saturn được thành lập như một bộ phận độc lập tại GM vào giữa những năm 1980 để tìm cách phát triển và sản xuất dòng xe ô tô nhỏ sinh lợi tại Mỹ. Nhật đã chiếm lĩnh phân khúc thị trường xe nhỏ và lấy thị phần từ các nhà sản xuất Mỹ vào thời điểm đó. Triết lý và cách thức vận hành của Saturn do một hội đồng 99 người tạo nên (ban đầu là 100 người, chia đều giữa liên đoàn và ban quản lý, nhưng một người đã bỏ). Một trong những hành động đầu tiên của hội đồng này là đi du lịch để tìm hiểu về hoạt động của các công ty thành công trong những lĩnh vực khác nhau gồm cả các phương thức quản lý mà họ đã áp dụng. Nhìn chung, hội đồng là kết quả từ tầm nhìn của Donald Ephlin, một quan chức của United Auto Workers (Công nhân ô tô đoàn kết), người được thuyết phục rằng, dù có lịch sử thù địch, nhưng ban quản lý GM và liên đoàn có thể cộng tác để tạo ra một nơi làm việc vừa hiệu quả vừa tốt hơn cho đội ngũ công nhân. Bộ phận Saturn được thành lập ở GM trong năm 1985, với nhà máy đặt tại Spring Hill, Tennessee, đã sản xuất chiếc xe đầu tiên vào năm 1990. Trong khoảng thời gian đó, họ tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực, xây dựng cơ sở sản xuất tại Tenessee, thiết kế và lắp ráp một chiếc xe, và thiết lập mạng lưới đại lý.

Saturn đã thực thi một nhiệm vụ và một triết lý độc đáo (trong lòng GM vào thời điểm đó). Phương châm hoạt động, bao gồm tầm quan trọng của việc truyền tải kiến thức đến mọi người trong tổ chức, là "Các phương tiện giao thông trên thị trường được phát triển và sản xuất tại Mỹ đi đầu trên thế giới về chất lượng, giá cả và sự yêu thích của khách hàng thông qua sự hợp tác của con người, công nghệ và các hệ thống kinh doanh, và nhằm trao đổi kiến thức, công nghệ và kinh nghiệm trong toàn GM."

Hầu như toàn bộ nhân lực làm việc tại Saturn đều được tuyển từ GM: những người đã từng làm việc ở các nhà máy khác (thường là các nhà máy đã đóng cửa) và các bộ phận khác trong công ty. Bộ phận này chịu chi phí chuyển những người này về Tennessee. Nhưng việc tuyển dụng và những phương pháp lựa chọn của Saturn đảm bảo những người tham gia bộ phận mới có sự tương đồng văn hóa mạnh mẽ với triết lý, giá trị, và đường lối hoạt động. Những ứng cử viên "cổ trắng" và "cổ xanh" đều được 2 thành viên trong ban giám đốc và 2 thành viên trong công đoàn phỏng vấn, nhưng họ thường không thể phân biệt được ai là ban giám đốc, ai là công đoàn. Sự phù hợp văn hóa là một phần quan trọng của quá trình chọn lựa:

Phần lớn thời gian đầu của chúng tôi đều dành để nói về nhiều điều khác nhau... Điều đầu tiên là văn hóa. Làm việc tại Saturn sẽ như thế nào? Đó là một phần lớn của chiến lược tuyển dụng... Chúng tôi đang tìm những người linh hoạt... Chúng tôi khá chắc rằng những người có cái tôi quá lớn sẽ gặp nhiều rắc rối...bởi vì phần lớn những cái bẫy đều đã biến mất. Không có những văn phòng lớn, không có chỗ đỗ xe riêng, không có nhà ăn.

Các ứng viên được bảo rằng họ cần phải hy sinh một vài điều để làm việc ở Saturn và nó là một kiểu nhà máy ô tô khác:

Theo tôi, cả quá trình tuyển dụng đã được làm rất tốt. Chúng tôi đi thăm các nhà máy [hiện vẫn đang hoạt động của GM] và nói rằng, "Các bạn biết đấy, đây chính là Saturn. Cơ chế bồi thường sẽ hoàn toàn khác biệt. Bạn đang ở trong một môi trường làm việc nhóm. Đó không phải là điều có thể lựa chọn"... Chúng tôi đưa họ qua một dãy màn hình... Và cuối những buổi họp, họ đã hiểu rằng nếu đến Saturn, họ sẽ phải ký vào đơn thôi việc khi rời nhà máy... Thâm niên [ở GM] không có ý nghĩa gì trong môi trường Saturn. Vì vậy, dù bạn có làm cho GM lâu đến thế nào đi nữa, bạn vẫn phải chia sẻ những vất vả, những thành công và mọi người sẽ làm việc trong những khoảng thời gian giống nhau. Họ hiểu rằng sẽ có đổi ca.... Hồ sơ ứng tuyển dày 8 trang và chi tiết giống như những đơn nhập học ở trường đại học... Chúng tôi đã làm bài thi trên giấy. Chúng tôi đánh giá kỹ năng nhóm... Họ phải trải qua kỳ kiểm tra 2 ngày, sau đó, hoặc là họ trúng tuyển, hoặc là không.

Quá trình tuyển dụng cẩn thận của Saturn chú trọng vào sự phù hợp văn hóa và sự đầu tư mạnh tay vào đào tạo, bao gồm 5 ngày rưỡi đào tạo về ý thức và định hướng, đã dẫn tới một kỉ lục giữ chân nhân sự. Kỹ năng giao tiếp cũng được nhấn mạnh, và nhà máy sẽ đóng cửa khi các buổi họp nhóm diễn ra.

Nhìn chung, Saturn bao gồm những người thích mạo hiểm và nổi loạn trong công ty, đặc biệt là ở đội ngũ quản lý. Họ đã thấy rõ các lỗ hổng hoạt động của GM trong nhiều năm. Họ muốn Saturn trở thành một nơi họ áp dụng những điều đã học được và nơi họ cảm thấy hứng thú với nơi làm việc. Anna Kretz, đang phụ trách dòng xe cao cấp cỡ lớn, đã miêu tả những người làm việc tại Saturn :

Bạn phải thích mạo hiểm, bởi là một nhân viên mới, họ không thể đảm bảo bất kỳ điều gì về công việc của bạn . Vì vậy, bạn phải sẵn sàng làm việc tại một đơn vị mới mà rất có thể 3 tháng sau sẽ biến mất. Họ không thể nói với bạn họ sẽ trả lương cho bạn thế nào... Nên theo tôi, bạn phải nói rằng, "Được thôi, chúng ta sẽ thảo luận

về điều đó. Nó không quan trọng. Nhưng nếu nó không có tác dụng, tôi sẽ tìm một việc khác."... Và vì bạn có thái độ đó, bạn cũng có khát vọng để tạo nên sự thay đổi. Vậy, bạn ghép hai điều này lại và bạn sẽ có rất nhiều kẻ nổi loạn, vì xung quanh bạn giờ là một nhóm người luôn biết rõ họ muốn làm gì.

Trên nhiều phương diện, Saturn đã thành công vượt trội, phần lớn nhờ vào văn hóa và truyền thống khác biệt được tạo ra bởi các quá trình chúng tôi vừa mô tả. Saturn được thành lập bởi những người luôn sẵn sàng chấp nhận rủi ro, có chung chí hướng và tầm nhìn mà gần như không thay đổi trong nhiều năm. Tin tốt cho Saturn là nó thực sự rất khác so với những bộ phận khác trong ngành ô tô, đặc biệt là GM. Trước khi có sự sụt giảm gần đây trong thị trường xe hơi cỡ nhỏ, Saturn đã có doanh thu bán hàng tốt, một danh tiếng xuất sắc về chất lượng khi đánh giá trên nhiều phương diện và là một cảm giác và tinh thần tuyệt vời. Công ty cũng có mối quan hệ tốt với công đoàn, tỷ lệ luân chuyển nhân sự thấp, và một văn hóa mang tính xây dựng, định hướng hoạt động đáng tự hào.

Tin xấu là Saturn cũng bị mắc bẫy bởi quá khứ độc đáo và bản sắc xã hội khác biệt của nó và kết quả là phải đối mặt với nhiều khó khăn to lớn. Việc nhận ra Saturn không phải một công ty ô tô độc lập mà là một bộ phận của GM rất quan trọng. Một phần nhiệm vụ ban đầu của Saturn là mang những điều họ học được tới các bộ phận khác trong công ty, một trách nhiệm chung của cả những người tại Saturn và những bộ phận khác của GM. Là một bộ phận trong một công ty lớn, Saturn không thể tự quyết định các sản phẩm được bán ra hay chiến lược công nghệ. Nó được hi vọng sẽ phù hợp và trở thành một phần của chiến lược sản xuất hợp nhất hoạt động tăng dần tại Bắc Mỹ trong đó theo đuổi tính kinh tế theo quy mô bằng cách phát triển các nhà máy chuyên môn hóa để sản xuất các loại phụ tùng cho nhiều mẫu ô tô. Những nỗ lực để tích hợp nhân viên và phương pháp của Saturn vào phần còn lại của GM, một phần của quá trình thu lợi từ kiến thức của họ, đã bị lịch sử độc lập của bộ phận này cản trở.

Nhiều người chúng tôi đã từng phỏng vấn kể lại rằng GM không học được mấy từ Saturn. Ví dụ, Anna Kretz, hiện tại đã quay lại làm việc ở một bộ phận truyền thống và gắn kết hơn tại GM, đã nói:

Tôi nhớ khi tôi rời Saturn, hình như trong vòng 6 tháng đầu, có ai đó đã gọi tôi và nói rằng, "Này, cô có thể áp dụng được gì vào công việc mới từ những điều học được ở Saturn?"Và tôi không bao giờ

quên câu hỏi đó bởi vì câu trả lời là "Không gì cả"... Cần có đủ người để tạo ra động lực... Có một số niềm tin cơ bản bạn cần phải chia sẻ với một nhóm người. Và nếu bạn không có những niềm tin cơ bản này thì phần còn lại - những điều nhỏ nhặt - sẽ chẳng có gì để dựa vào, vì thế chúng không có ý nghĩa để áp dụng trên cơ sở cá nhân.

Tuy nhiên, vấn đề không chỉ là những khác biệt trong triết lý hay nguyên tắc vận hành, mặc dù những điều này cũng quan trọng. Và vấn đề không chỉ ở việc GM không muốn học từ Saturn, hay không biết làm thế nào để học. Vấn đề là những người ở Saturn, do lịch sử củamình, không thực sự thích là một phần của GM. Những cuộc phỏng vấn ở Saturn đã chỉ ra rằng các nhà quản lý, lãnh đạo công đoàn và những nhân viên làm việc lâu ở Saturn thường coi bản thân là một phần của một công ty khác và tốt hơn phần còn lại của GM. Sự thiếu đồng nhất với GM đã được thể hiện rõ khi một nhân viên lâu năm của Saturn đưa chúng tôi đến trụ sở của GM ở Detroit để gặp vài người. Lễ tân hỏi có phải anh ta làm việc cho GM không. Câu trả lời đầu tiên của anh ta là, "Không, tôi làm việc cho Saturn." Anh ấy đã chữa lại ngay, nhưng câu trả lời đầu tiên đã chỉ ra suy nghĩ của anh ấy về nhân dạng xã hội của mình.

Do sự khác biệt trong văn hóa và lịch sử, và bây giờ là vấn đề không tin tưởng vì những người làm việc ở Saturn nghĩ GM không giữ cam kết phát triển bộ phận này, khả năng học hỏi lẫn nhau và áp dụng kiến thức đã bị loại bỏ. Gần đây, người của Saturn đã biểu quyết để đình công chống lại công ty vì GM đang dự định phát triển một dòng xe mới trong bộ phận Saturn tại nhà máy khác ở Delaware. Mike Bennett, quan chức cấp cao nhất của United Automobile Workers ở nhà máy Spring Hill, Tennessee, đã nói về cảm giác của nhiều nhân viên Saturn, bao gồm cả một số người trong ban quản lý:

Saturn không còn ra các quyết định về sản phẩm và quy trình nữa.... GM đang làm điều đó...các hoạt động tại Bắc Mỹ cho đến các chương trình toàn cầu... Nó giới hạn chúng tôi ở những thứ mà chúng ta có thể xây dựng. Chúng tôi chỉ có một dòng xe nhỏ này. Nhưng chúng tôi đã được cam kết, "Nếu các anh thành công, chúng tôi sẽ đưa cho các anh phần vốn còn lại để hoàn thành dòng sản phẩm." Và chúng tôi đã thành công, nhưng họ đã không đưa vốn cho chúng tôi. Họ đã đặt nó ở đó [tại Delaware].

Mặc dù Saturn dùng nhiều phương pháp có hiệu quả, nó đã không áp dụng nhiều yếu tố của sản xuất linh hoạt hay tinh gọn. Những người ở trụ sở của GM ở Detroit nói rằng bởi vì Saturn cảm thấy nó

đặc biệt và không muốn làm điều gì có thể phá hỏng cách làm việc trong quá khứ của nó. Tom Lasorda, được giao nhiệm vụ thực hiện các nguyên tắc sản xuất tinh gọn trong suốt các hoạt động tại Bắc Mỹ và tăng cường hiệu quả sản xuất, một vấn đề lớn ở GM, đã nói rằng:

Kinh nghiệm mà tôi có với họ ở ngoài lề còn nhiều hơn bởi vì họ là một tổ chức rất độc lập... Vấn đề của Saturn là họ có khái niệm nhóm làm việc và quy trình gắn kết mọi người tốt nhất. Thật là ấn tượng... Vấn đề tôi có với họ là họ thực sự hiệu quả đến đâu? Nếu bạn đi thăm nhà máy, luôn có chỗ để mọi người tham gia loại bỏ những thứ thừa thãi ra khỏi hệ thống. Thực tế kinh doanh đang xuất hiện. Họ phản ứng với điều đó ra sao?

Bài học từ Saturn là lịch sử và văn hóa khác biệt giúp Saturn thành công cũng chính là thứ đã tạo ra vấn đề phải trở nên linh hoạt và hiệu quả nhất có thể, trong khi vẫn giữ nguyên triết lý gắn kết nhân viên vào quá trình, và phải chuyển các kỹ năng quản lý nhóm tới phần còn lại của GM. Chúng tôi ngưỡng mộ tất cả những điều mà nhân viên Saturn đã đạt được và đã thăm một vài đơn vị sản xuất, nơi nhân viên rất trách nhiệm với công việc hoặc với mọi người. Nhưng cuộc viếng thăm của chúng tôi tới nhà máy này và cuộc nói chuyện của chúng tôi cho thấy họ sẽ từ chối gần như bất cứ thứ gì giống như một sự thay đổi căn bản, ví dụ, trong quá trình sản xuất, bởi vì nó "không phải là cách của Saturn." Rõ ràng là có thể, mặc dù khó, xây dựng văn hóa mạnh mẽ dựa trên trên những nguyên tắc và triết lý mà có thể cải tiến và thay đổi. Nhưng làm vậy cần nhiều suy nghĩ và tập trung. Nếu không, các công ty sẽ dễ bị mắc bẫy bởi lịch sử của mình, ngay cả khi, hoặc đặc biệt khi, lịch sử đó có nhiều nhân tố tích cực, như của Saturn.

Những nhược điểm khác của con người khiến các tổ chức bị mắc lại với quá khứ

Tại sao các công ty dựa vào tiền lệ thay cho những suy nghĩ mới và phân tích? Chúng tôi đã đưa ra một số những lực lượng tạo ra sự tôn trọng lịch sử mà đánh mất khả năng áp dụng kiến thức phù hợp về việc nâng cao hiệu quả của công ty. Cam kết với những quyết định trong quá khứ là dấu hiệu của sự nhất quán và lòng kiên trì. Đây thường được coi là những đặc điểm đáng mơ ước. Và sự cam kết với quá khứ đảm bảo những quyết định trong quá khứ không dễ bị nghi ngờ. Sự cam kết với quá khứ cũng tái khẳng định bản sắc văn hoá của công ty. Khi mang quá khứ đến tương lai, các nhà điều hành tái khẳng định giá trị của lịch sử cũng như giá trị văn hóa được gắn với lịch sử đó. Thêm vào đó, nguy cơ thay đổi có

thể khiến các tổ chức bám chặt hơn vào những cách làm việc cũ. Cũng có hai nhân tố khác chúng tôi chưa bàn đến, những khía cạnh về cách con người đang xử lý, lưu trữ và phản ứng với thông tin, mà rất quan trọng để hiểu tại sao ký ức của các tổ chức thay thế cho suy nghĩ thực sự. Điều đầu tiên là nhu cầu khép kín kiến thức của con người trên toàn cầu; thứ hai là người ta thường có những giả định mạnh nhưng ngầm ẩn và chưa được kiểm chứng về các lực lượng thúc đẩy hành vi trong các tổ chức.

Nhu cầu khép kín kiến thức

Theo như các nhà tâm lý học, "nhu cầu khép kín kiến thức dùng để chỉ mong muốn của một cá nhân về một câu trả lời chắc chắn cho một câu hỏi và sự ác cảm với tính mập mờ". Một hệ quả của nhu cầu này mà đã được chỉ ra trong các thí nghiệm là "xu hướng vĩnh cửu": hầu hết con người có xu hướng tìm kiếm sự khép kín, bám chặt vào kiến thức từ quá khứ và tránh những bằng chứng bác bỏ điều họ tin tưởng. Mọi người đặc biệt hay bám chặt vào kiến thức từ quá khứ khi (1) họ thấy áp lực từ hạn cuối, nhu cầu phải ra quyết định, hoặc các áp lực về thời gian khác; (2) họ mệt mỏi, vì vậy thiếu năng lượng để xử lý những thông tin mới; (3) họ ở trong bất kỳ điều kiện nào khác khiến cho việc xử lí thông tin trở nên khó khăn, như là cảm thấy bất an về mặt thể chất hoặc sợ hãi; và (4) "khi sự khép kín được những người quan trọng coi trọng".

Những nhân tố ảnh hưởng đến động lực khép kín nhận thức – nỗi sợ, các hạn cuối, áp lực quyết định, căng thẳng, mệt mỏi, và sự đánh giá cao những điều chắc chắn bởi những người quan trọng khác – nhấn mạnh những nhân tố của tổ chức, bao gồm hành vi của những người đứng đầu, mà chúng ta đã thấy và sẽ thấy trong những chương tiếp theo như là một nguyên nhân cho lỗ hổng từ-biết-đến-làm. Theo nghĩa đó, nghiên cứu dựa trên thực địa của chúng tôi đưa ra những kiến thức sâu sắc tương ứng theo những khía cạnh quan trọng với những phát hiện của một tài liệu lớn trong lĩnh vực tâm thần xã hội học thực nghiệm.

Những giả thiết chưa được kiểm chứng và gây lạc lối về hành vi con người

Nhân tố thứ hai tạo ra những hành vi thiếu suy nghĩ và thiếu ý thức được bắt nguồn từ một bộ giả thiết mang tính lý thuyết về các tổ chức và những con người ẩn, không bị trực tiếp kiểm chứng hay hoài nghi. Hãy coi ví dụ sau về việc sử dụng tiền thưởng ở các trường học. Tháng 1 năm 1998, các trường học ở thành phố New

York đón nhận hào hứng chương trình của một trong những tập đoàn kinh tế lớn nhất thành phố trả 30 triệu đô-la cho những người quản lý, hiệu trưởng, và các giáo viên nếu điểm số các bài kiểm tra của học sinh được cải thiện. Bài báo viết về chương trình này nói rằng dù chưa được thực hiện ở New York nhưng nó đã được tiến hành ở nơi khác và cho kết quả tồi:

Nhưng tại Kentucky, nơi có một chương trình tiền thưởng trong 3 năm, những cuộc tranh luận đã nổ ra…và các trường học đã nâng điểm số của học sinh. Vấn đề ở đó và trong một chương trình tương tự ở Texas đã đặt ra những câu hỏi về việc liệu các bài học từ lợi nhuận và giá cổ phiếu có thể dễ dàng chuyển thành điểm kiểm tra và tỷ lệ tốt nghiệp không.

Một bài báo từ mùa thu năm trước đã chỉ ra rằng việc sử dụng tiền thưởng của Kentucky "đã sinh ra kiện cáo, sự đấu đá nội bội giữa giáo viên và nhân viên, sự tức giận giữa các phụ huynh, nâng điểm tràn lan – và hàng loạt ví dụ giáo viên gian lận để nâng điểm cho học sinh. "

Điều thú vị là ở chỗ việc sử dụng tiền thưởng ở các trường học không còn mới, và các rắc rối từ việc này cũng vậy. Hơn 15 năm trước khi những vụ việc này xảy ra, một bài báo trên Wall Street Journal đã chỉ ra chi tiết những vấn đề của việc áp dụng chính sách tiền thưởng cho các giáo viên. Ví dụ, ở Penn Manor, một khu vực trường học ở ngoại ô Pittsburgh, Pennsylvania, đã thi hành chính sách tiền thưởng vào đầu những năm 1980, "phần lớn những người thua cuộc và nhiều người thắng cuộc không hài lòng về quá trình tuyển chọn. Chính quyền Penn Manor và các thành viên hội đồng nhà trường vẫn không chắc chắn về tính đúng đắn của những khoản tiền thưởng này."

Điều rõ ràng ở những bài báo này là gần như không có điều gì được áp dụng dựa trên nền tảng kinh nghiệm quá khứ, về cả những việc cần làm hay cách làm những việc đó, mặc dù kinh nghiệm đó rất phổ biến. Thành phố New York rõ ràng không học được mấy từ Kentucky, và Kentucky không học được mấy từ những kinh nghiệm trước đó, về cả tiền đề hành vi cơ bản của những chương trình này hay thậm chí về chi tiết áp dụng. Đây là vấn đề từ-biết-đến-làm rất lớn. Khi chúng tôi sử dụng ví dụ này trong dạy học, chúng tôi bảo các sinh viên của mình miêu tả khá chi tiết tất cả những giả định khác nhau về động cơ của các giáo viên và học sinh và lý thuyết tiềm ẩn về thành tích của học sinh và nhà trường nằm trong những kế hoạch này. Một vài giả định rõ ràng là sai, số khác vẫn đáng ngờ. Sau đó chúng tôi hỏi những giả

định nào là đúng để làm cho những chương trình khích lệ đang được thiết lập và triển khai này có ý nghĩa. Bài tập này đã làm xuất hiện các giả định thực ra khá thống nhất với học thuyết kinh tế đơn giản về hành vi con người: Thành tích là kết quả của một chuỗi các quyết định cá nhân của học sinh và giáo viên, giữa những người khác; những quyết định này phần lớn có động lực từ những phần thưởng bên ngoài, bao gồm tiền thưởng và sự công nhận; thành tích của học sinh và giáo viên chủ yếu là một hàm của động cơ đối lập với sự cấp vốn hoặc các khả năng, bao gồm những nguồn lực sẵn có cho hệ thống trường học; và những loại giả định hành vi tương tự.

Điều quan trọng là lý thuyết hành vi mà tạo ra nền tảng cho sự can thiệp đặc biệt này gần như là ngấm ngầm và được hình thành dựa trên lí tưởng nhiều hơn là tư duy hay khoa học xã hội. Ngay khi những giả định ngấm ngầm hình thành nền tảng của những việc làm này được mang ra ánh sáng thì những kiến thức sâu sắc về những điều cần làm để cải thiện các chương trình sẽ rõ ràng ngay tức khắc. Do đây không phải là một quyển sách về trường học hay việc học, chúng tôi sẽ không nói về ví dụ này nhiều hơn nữa. Nhưng những ngụ ý là rõ ràng. Con người và tổ chức họ làm việc thường bị mắc bẫy bởi những lý thuyết ngầm ẩn dẫn dắt quyết định và hành động của họ. Do những lý thuyết này không được phơi bày hay rõ ràng, dữ liệu hay logic không thể bác bỏ chúng. Trong thực tế, người ta có thể không nhận thức được làm thế nào những lý thuyết này điều khiển hành động của họ. Nhưng chúng đang ảnh hưởng đến hành động. Vì thế, tiền lệ trở nên quan trọng trong việc tác động đến các phương pháp quản lý bởi vì tiền lệ tượng trưng cho những giả định không được tuyên bố, không được kiểm chứng về hành vi của cá nhân và tổ chức được tự động áp dụng vào những tình huống mới.

Bạn sẽ thấy những tổ chức bị mắc bẫy trong lịch sử của chính mình khi:

• Công ty có một nhân dạng mạnh đến nỗi bất cứ thứ gì mới bị coi là "không đồng nhất với công ty."

• Có áp lực phải nhất quán với những quyết định quá khứ, để tránh thừa nhận các sai lầm và thể hiện sự kiên trì.

• Những người có những nhu cầu khép kín kiến thức và tránh mập mờ mạnh mẽ.

• Những quyết định được đưa ra dựa trên các mô hình hành vi và

thành tích ngầm ẩn, chưa được kiểm chứng và không chính xác.

• Những người mang hy vọng từ quá khứ về những điều có thể và không thể, và những điều có thể làm và không thể làm, đến tương lai.

Ví dụ ở trên cũng minh họa một trong những sự can thiệp mạnh mẽ nhất mà chúng ta đã khám phá ra để giải phóng con người khỏi sức mạnh vô ý thức của lý thuyết tiềm ẩn: khiến con người suy nghĩ cẩn thận về những giả định tiềm ẩn trong hành động và sự can thiệp họ đang bảo vệ. Chúng tôi đã thử áp dụng vào các quyết định và biện pháp thực thi chính sách công và chính sách tổ chức và chúng tôi thấy nó rất hiệu quả. Bằng việc mang ra ánh sáng những giả định vô ý thức, sự can thiệp và các quyết định trở nên hợp lý hơn và ăn khớp với những điều mọi người biết. Chúng tôi học được rằng để giải phóng bản thân và các tổ chức khỏi những tiền lệ vô lý, chúng tôi phải đưa ra ánh sáng những nền tảng lý thuyết tiềm ẩn của tiền lệ đó, bao gồm những giả định hành vi chứa những quyết định trong quá khứ. Một khi làm được như vậy, chúng ta có thể đưa ra những hành động khác hiệu quả hơn mà sẽ phản ánh kiến thức tỉnh táo và có tư duy của chúng ta.

Làm thế nào các tổ chức tránh sử dụng ký ức thay thế cho tư duy

Không phải tất cả các tổ chức đều bị mắc bẫy trong quá khứ, bị lặp lại những sai lầm đơn giản bởi vì chúng đã được làm từ trước, hay bị bó buộc bởi lịch sử của họ từ việc học những thứ mới hay ứng dụng những thứ họ biết. Có 3 cách chính mà các tổ chức tránh dựa vào quá khứ như là những sự chỉ dẫn thiếu tư duy cho hành động. Đầu tiên, người ta có thể bắt đầu một tổ chức mới hoặc một đơn vị con mới, một thứ được tạo ra có một đặc tính khác biệt và được giải thoát khỏi những bó buộc và lịch sử của công ty mẹ. Những phương pháp thực thi của những tổ chức mới có thể được tạo ra bởi những người sáng lập, hoặc giống như Saturn, là một sự pha trộn phương pháp từ một loạt những tổ chức khác. Thứ hai, những tổ chức bị sự dựa dẫm thái quá vào quá khứ cản trở có thể khiến việc sử dụng những cách cũ trở nên khó khăn, và tạo ra và áp dụng những cách làm việc mới. Thứ ba, ít gặp nhất, những tổ chức có thể được xây dựng và điều hành theo cách để những người làm việc cho họ không ngừng thắc mắc về tiền lệ và không tự động phát triển sự dựa dẫm vào cách làm việc cũ. Chúng tôi sẽ chỉ ra mỗi phương pháp đã làm thế nào để tránh sử dụng quá khứ thay cho suy nghĩ.

Xây dựng một tổ chức mới

Bắt đầu một tổ chức, một bộ phận hoặc một đơn vị con mới rất tốn kém, đòi hỏi rất nhiều thời gian và công sức. Nhưng có thể đây là cách tốt nhất và được dùng thường xuyên để chắc chắn rằng, ít nhất trong một khoảng thời gian, mọi người sẽ chủ động suy nghĩ chứ không dựa vào tiền lệ để hành động. Nếu không có lịch sử hay những quy trình đang tồn tại, các chỉ dẫn cho hành động và quyết định phải được làm lại một lần nữa. Suy nghĩ chủ động được thực hiện trong những tổ chức mới là lý do tại sao những ngành công nghiệp công nghệ cao thường bị thống trị bởi các công ty mới. Ví dụ, công ty cổ phần ROLM là một công ty mới thành lập thành công tại thung lũng Silicon đi tiên phong trong hệ thống điện thoại do máy tính điều khiển. Nó được biết đến là một công ty vui vẻ, thoải mái trước khi được IBM mua lại năm 1984. Người đồng sáng lập Bob Maxfield (chữ M trong từ ROLM) đã từng kể với chúng tôi cách ông ấy và những người đồng sáng lập khác đã học chủ yếu bằng thử và sai như thế nào, bởi vì họ không biết cách một doanh nghiệp "đáng ra phải vận hành" và không biết "những việc đáng ra công nghệ phải làm được." Ông ấy nói rằng họ đã mắc nhiều sai lầm, nhưng họ cũng đã phát minh ra những cách mới quản lý con người và nhiều công nghệ mà họ sẽ không bao giờ làm được "nếu họ đã biết nhiều hơn".

Một trong những lý do Saturn có thể đổi mới là bởi vì đây là một bộ phận mới, được tạo ra để thực hiện điều gì đó khác biệt và tốt hơn. Nơi làm việc của Saturn cách xa trụ sở của GM, để những người ở GM không có chung tầm nhìn với Saturn không thể áp đặt những cách làm của họ vào bộ phận mới này. Tạo ra những rào cản về mặt vật lý, cấu trúc và tâm lý để ngăn cản mọi người hành động trên cơ sở quá khứ và ngăn cản những người ngoài gây áp lực cho những tiền lệ theo sau đó là một điểm khác biệt của các tổ chức mới không bị lịch sử trói buộc. Nhiều tổ chức trong số này rất giỏi sắp xếp công việc để đạt hiệu quả cao hoặc huy động được sự tham gia của nhiều nhân viên, tương tự như cách sắp xếp tại Saturn. Với một khởi đầu mới cách xa những nhà máy khác, họ có cơ hội để đổi mới và vượt qua quá khứ, để áp dụng kiến thức của họ về việc làm thế nào để sắp xếp công việc đạt hiệu quả cao mà không gặp phải nhiều hoài nghi hay bó buộc như những tổ chức lâu đời. Áp dụng kiến thức này trong các tổ chức có tiếng mà bị mắc kẹt trong lịch sử còn khó khăn hơn nhiều.

Dick Hackborn, người điều hành đã đưa thành công máy in Hewlett-Packard vào thị trường hàng tiêu dùng, tin rằng việc nhóm của ông được đặt ở Boise, Idaho, cách xa trụ sở của HP ở Palo Alto, California là rất quan trọng. Mặc dù HP cho những nhà điều hành kinh doanh nhiều quyền quyết định, nhưng Hackborn

tin rằng sự tập trung truyền thống của HP vào những sản phẩm biên lợi nhuận cao và số lượng có hạn có nghĩa là nhiều tiền lệ đã ăn sâu trong công ty và có thể gây khó khăn cho ông trong việc phát triển và bán những máy in biên lợi nhuận thấp trong thị trường hàng tiêu dùng cạnh tranh khốc liệt. Hackborn được công nhận đã mang lại những thay đổi đáng kể trong việc bao nhiêu phần của HP làm kinh doanh, nhưng ông phải đấu tranh nội bộ rất nhiều để làm được như vậy. Khoảng cách từ nhóm ông đến trụ sở công ty khiến những người khác ở công ty khó xem xét hay thay đổi hành động của nhóm ông. Một nhà điều hành HP, người chúng tôi đã nói chuyện vài năm trước khi Hackborn nghỉ hưu năm 1994, đã mô tả ông là "người ẩn náu ở Boise, thay đổi toàn bộ việc kinh doanh của công ty, và làm cho chúng tôi giàu"

Tuy nhiên, xây dựng một tổ chức mới không đảm bảo sẽ cắt đứt với quá khứ. Khi đơn vị mới này mọc lên trong một tổ chức lớn hơn, luôn có nguy cơ mọi người dùng những cách có sẵn để làm việc. Đây là lý do tại sao, như ví dụ về Saturn đã minh họa, tuyển dụng những người phù hợp vào những đơn vị con là cần thiết nếu bộ phận mới định vận hành khác biệt. Và thậm chí những công ty hoàn toàn mới có thể đơn giản chỉ tượng trưng cho sự dựa dẫm không suy nghĩ vào những điều đã được làm trong quá khứ ở những công ty thành công khác. Một nhà đầu tư mạo hiểm thành công ở thung lũng Silicon đã nói với chúng tôi ông ấy sợ rằng ông và những đối tác khác dường như tự động cấp vốn cho những người và công nghệ gần giống nhau và giống với những người và công nghệ được những nhà đầu tư mạo hiểm khác cấp vốn. Ông đã mô tả chuyện này như là "bắt chước như khỉ". Sau khi công ty của ông rót vốn vào một công ty mới thành lập, họ gây áp lực lên ban điều hành để sử dụng kết cấu và phương pháp giống như những công ty khác họ đã từng đầu tư, mặc dù "chúng tôi không thực sự biết liệu rằng chúng tôi có đang bắt học làm đúng không. Chúng tôi chỉ bảo họ làm việc chúng tôi luôn luôn bảo họ làm". Vì vậy, mặc dù bắt đầu một đơn vị mới hoặc một tổ chức mới có thể có ích, nó không đảm bảo sẽ cắt đứt với tiền lệ.

Cắt đứt với quá khứ trong tổ chức đang hoạt động

Bắt đầu một tổ chức mới hoặc thậm chí một bộ phận mới để thoát khỏi quá khứ không phải lúc nào cũng khả thi và hấp dẫn. Như ví dụ của Saturn cho thấy, những tổ chức mới sẽ sớm hình thành các tiền lệ riêng. Mỗi lần thế giới thay đổi để hiện tại không còn là sự mô phỏng của quá khứ, những người trong tổ chức đã từng sử dụng những phương pháp tốt nhất vẫn phải suy nghĩ cẩn thận xem nên giữ lại, nên sáng tạo, hay vay mượn từ những tổ chức

khác phương pháp nào. Như chúng tôi đã ghi lại ở chương này, vượt qua những hành vi đã ăn sâu này có thể khó. Nhưng không phải là không thể.

Có nhiều trường hợp được ghi chép chi tiết về các tổ chức đã được giải phóng khỏi sự dựa dẫm vào các hành động mà đã không còn hoặc chưa bao giờ có hiệu quả. Mitel, khi đối mặt với những thử thách tài chính và cạnh tranh gay gắt trong thị trường trao đổi nhánh riêng, đã tấn công tiền lệ với hàng loạt buổi hội thảo được tổ chức để loại bỏ "những con bò thiêng" mà chúng tôi đã nói ở phần mở đầu của chương này:

Những nhân viên R&D đã mất 3 ngày để chỉ ra những luật lệ, lễ nghi, và thái độ có thể cản trở tốc độ làm việc... 450 người trong bộ phận R&D chia thành 5 nhóm riêng rẽ và tạo ra một danh sách những con bò thiêng dài 71 trang... Vậy nên cần nhiều chữ kí để phê duyệt cho chuyến công tác mà những nhân viên R&D hiếm khi viếng thăm các khách hàng để bàn luận về nhu cầu của họ; và các kỹ sư chịu trách nhiệm về hàng trăm nghìn đô-la phải ký vào hàng lố giấy tờ thì mới có thể mang một máy tính xách tay về nhà... Những buổi hội thảo không chỉ là để tìm kiếm những con bò mà còn để giết chúng. Mỗi người tham gia đều phải chỉ ra hai "con bò cá nhân" và đưa ra một kế hoạch tấn công chúng vào sáng thứ hai tiếp theo.

Sự biến đổi xảy ra vào cuối những năm 1980 ở Magma Copper (trước khi sát nhập với BHP năm 1996) là một trong những ví dụ tốt nhất chúng tôi biết về một tổ chức có thể giải phóng chính nó khỏi quá khứ không hiệu quả. Magma đã chuyển thành một công ty đại chúng từ Newmont năm 1987. Nó có một món nợ lớn, những mỏ không hiệu quả với những quặng ít giá trị, và một nền văn hóa đặc trưng sự gay gắt giữa ban điều hành và công đoàn lao động. Giữa năm 1988 và 1995, giá cổ phiếu tăng lên 400%, năng suất đã tăng 86%, và lượng quặng được khai thác của Magma tăng 70%.

Burgess Winter, CEO tại thời điểmđó, và Marsh Campbell, giám đốc nhân sự, đã có nhiều tiền lệ để vượt qua. Mọi người đã dần quen với một phong cách điều hành chuyên quyền. Những người đốc công đã quen với việc ra lệnh và chịu trách nhiệm cho những gì xảy ra ở khu mỏ. Những người làm công đã quen với việc chống lệnh và về cơ bản đã "để lại bộ não ở cổng nhà máy". Mọi người đã quen với những cuộc xung đột gay gắt. Một thời gian ngắn sau khi đảm nhận vị trí điều hành và chuyển đến Tucson, Winter đã tham gia vào những cuộc thương lượng kéo dài, đầy gay gắt với

công đoàn. Trong thời gian đó, một đêm có người đã bắn súng vào nhà của Winter.

Do giá trị thấp của những quặng kim loại và độ sâu của mỏ, nhiều người làm việc ở Magma đã mặc nhiên cho rằng Magma phải sản xuất với chi phí cao và luôn ở trên bờ vực tai họa tài chính. Dựa vào công nghệ khai thác mỏ đồng, mọi người đều tin rằng không thể làm gì với chi phí. Mọi người đã làm việc và cố gắng chăm chỉ trong quá khứ; tại sao tương lai sẽ khác đi?

Chúng tôi luôn thấy thái độ này. Những tổ chức mang những phương pháp điều hành từ quá khứ đến tương lai. Cũng như thế, người làm việc trong những tổ chức đó, từ trên xuống dưới, đều mang kỳ vọng về những điều có thể – trong hiệu quả công việc, lợi nhuận, sự đổi mới, và văn hóa – từ quá khứ vào tương lai. Bỏ qua những khía cạnh tồi tệ nhất của lịch sử là một kỹ năng mà tất cả những tổ chức sẽ làm tốt để phát triển. Một số hành động cụ thể của những người lãnh đạo rất quan trọng trong việc vượt qua tiền lệ và lịch sử. Điều Burgess Winter và đồng nghiệp của ông ở Magma đã làm vừa đơn giản vừa khó thực hiện. Winter yêu cầu những người ở Magma bỏ quá khứ lại đằng sau và cùng nhau tạo nên một tương lai mới:

Vị trí đứng thông thường nằm trong các bó buộc, vấn đề, và cơ hội mà công ty này đang phải đương đầu... Dùng cách này, các nhà quản lý đã tiến hành phân tích tài chính và tổ chức, chỉ ra những cơ hội và nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức, và sau đó vạch ra một chiến lượcđể tận dụng các cơ hội và giảm thiểu hoặc loại bỏ các nguy cơ... Con thuyền được vá lại nhưng vẫn con thuyền đó và vẫn sẽ tiếp tục lộ trình cũ với tốc độ không thay đổi hoặc chỉ nhanh hơn chút ít....

Cách chúng tôi khuyến nghị là đứng ở tương lai mà không xuất phát trực tiếp từ các điều kiện và hoàn cảnh hiện tại... Mặc dù tương lai được dự đoán bởi quá khứ, tốt nhất nó càng "phi quá khứ" càng tốt... Khi tôi nói tương lai là "phi quá khứ", tôi muốn nói rằng tương lai không nên là một phép ngoại suy, sự mở rộng hay sự chuyển đổi của quá khứ.

Quên đi quá khứ ở Magma, trong khi vẫn giữ lại những thân quặng cũ, những công đoàn cũ, và những nhân viên cũ, có nghĩa là có thể thay đổi các mối quan hệ và thay đổi suy nghĩ của công ty:

Chúng tôi đã thôi phàn nàn về chất lượng quặng và phàn nàn về

nhau, thay vào đó, chúng tôi tập trung vào việc làm thế nào để các hoạt động nòng cốt của chúng tôi đạt năng suất và lợi nhuận cao. Chúng tôi thôi nói về những điều liên quan đến những sai sót và những sự kiện trong quá khứ, và cam kết với chính mình để cùng nhau xây dựng một tương lai mới.

Winter đã quyết định cung cấp cho mọi người các khóa đào tạo và cơ hội thay đổi. Nhưng nếu và khi họ đã không muốn, ông chỉ ra rằng ông nghiêm túc về việc bỏ lại quá khứ. Ở mỏ Pinto Valley, Winter sa thải 4 nhà quản lý, bao gồm cả quản lý trưởng, trong một ngày khi sau 1 năm, những nhà quản lý này vẫn chống lại và phá hoại những thay đổi. Trường hợp của Magma đã cho thấy sự cần thiết của kiên quyết và quyết tâm để vượt qua quá khứ, cũng như minh họa một cách thú vị là để nhiều người cùng tham gia sáng tạo một tương lai mới.

Annette Kyle đã thực hiện một nỗ lực vừa kịch tính vừa hiệu quả để vượt ra khỏi quá khứ khi bà điều hành cảng Bayport ở Seabrook, Texas, khi đó cho nhóm Hóa chất của tập đoàn Hoechst Celanese. Lưu lượng qua cảng đã tăng lên hơn gấp đôi kể từ khi nó bắt đầu vận hành năm 1947, lên đến hơn 1.3 tỷ kg hóa chất mỗi năm được đưa lên xe tải, xà lan, và tàu thủy vào thời điểm Kyle tiếp quản năm 1994. Bà đã sớm phát hiện ra phần lớn các phương pháp vẫn không thay đổi mặc dù khối lượng hàng cần giải quyết và độ phức tạp của cảng đã thay đổi rất nhiều trong 20 năm. Trang thiết bị rất hạn chế, khi mỗi năm có gần 230 tàu được chất hàng và dỡ hàng ở một bến tàu của cảng, gần một nghìn xe tải được chất hàng tại một điểm chất hàng cho xe tải của cảng, vài trăm xà lan được chất và dỡ hàng tại hai bến tàu, và gần 1500 toa xe được dỡ hàng. Rất ít kế hoạch được hoàn thành, và kết quả là, hoạt động tại đây không hiệu quả. Ví dụ, một thông lệ trong ngành công nghiệp hàng hải là khi một con tàu cập bến để lấy hàng hoặc dỡ hàng phải đợi vì khách hàng đến muộn, khách hàng phải trả phí chờ đợi gọi là phí lưu bãi (demurrage charge), thường là 10.000 đô một giờ. Năm 1994, cảng đã phải trả khoảng 2.5 triệu đô-la một năm cho những khoản phí như vậy. Kyle cũng lo lắng khi thấy nhiều sự thiếu hiệu quả khác. Ví dụ, cần trung bình khoảng 3 giờ để chất hàng lên một chiếc xe tải tại cảng, mặc dù trung bình ngành không đến 1 giờ.

Cảng có một cơ cấu truyền thống trong đó 4 người giám sát quan sát và điều hành công việc của những "người vận hành", những người bốc và dỡ hàng. Kyle và những thành viên khác của của ban quản lý đã nhận ra rằng những người giám sát và một số người vận hành rất thích cách của 20 năm trước và từ chối thay đổi theo

đề nghị của nhân viên. Thuật ngữ "những người bảo vệ rễ" tại Hoechst Celanese rất phù hợp, bởi những người này vẫn bám chắc vào nền văn hóa đã bắt rễ sâu của quá khứ và chống lại những thay đổi, thậm chí ngay cả khi những cách cũ này kìm hãm tốc độ và chất lượng công việc. Phần lớn những nhà điều hành trước Kyle đều ít khi tiếp xúc với những người giám sát và các nhà vận hành. Họ giữ chức nhà điều hành trong vài năm trước khi được chuyển vào làm những công việc khác ở Celanese. Phần lớn những nhà điều hành mặc com-lê đi làm và không tham gia mấy vào hoạt động hàng ngày. Kyle sử dụng một cách tiếp cận hoàn toàn khác. Bà mặc đồ bảo hộ giống như người vận hành và dành nhiều thời gian quan sát và giúp đỡ họ làm việc để hiểu điều kiện làm việc, các vấn đề trong công việc, và để đưa ra các giải pháp giúp công việc trở nên hiệu quả hơn. Bà mua thêm nhiều dụng cụ mới, bắt đầu các buổi đào tạo, và cố để thực hiện những thay đổi nhỏ trong quy trình làm việc tại cảng.

Nhưng vào cuối năm 1995, Kyle và đội ngũ quản lý thấy rằng những thay đổi dần dần không có tác dụng. Nhóm được truyền cảm hứng tạo ra những thay đổi nhanh và kịch tính ở cảng Bayport sau khi tham gia một hội thảo do Tom Peters, một nhà quản lý có uy tín, tổ chức với chủ đề "Sự theo đuổi Wow"(The Pursuit of Wow). Kyle và nhân viên của bà đã được tiếp thêm năng lượng nhờ sự khẳng định của Peter rằng các tổ chức có thể và nên thực hiện những thay đổi bất ngờ và to lớn. Nhưng họ cũng đã nhận ra rằng bài phát biểu của Peter và quyển sách của ông về "Wow" cho họ rất ít, nếu có, ý tưởng cụ thể để họ có thể thực hiện những thay đổi triệt để trong tổ chức của họ. Vì thế, Kyle và nhân viên của bà tạo ra những ý tưởng của riêng mình để thay đổi cảng Bayport.

Đội ngũ điều hành cảng Bayport đã dành khoảng 2 tháng lên kế hoạch cách mạng toàn bộ cảng Bayport. Buổi sáng ngày 3 tháng 1 năm 1996, cảng Bayport đã đóng cửa lần đầu tiên trong lịch sử, và mặc dù đây là cảng hoạt động 24 giờ với 4 ca làm việc, nhưng tất cả nhân viên làm việc tại cảng bắt buộc phải tham gia buổi họp. Những thay đổi bà thông báo và được thực thi ngay lập tức bao gồm:

•Xoá bỏ vị trí giám sát ca. Những người trước đây làm tại vị trí này được gọi là "những nhà lập kế hoạch hàng hải", với công việc mới là lập kế hoạch dòng chảy hàng hóa cho các tàu và xà lan.

•Những người vận hành giờ đây tự quản lý và làm việc mà không có người giám sát trực tiếp. Kyle đã chỉ định những khu vực làm

việc riêng biệt, và mỗi người vận hành làm một vài ngày ở từng khu vực, luân chuyển giữa những khu vực theo một lịch trình có sẵn. Những người vận hành được giao trách nhiệm và quyền hạn đáng kể trong việc lập kế hoạch cho lưu lượng công việc của họ.

•Kyle đã thành lập một hệ thống đo lường cho mỗi khu vực làm việc chính. Các lịch trình, và thông tin hiện tại về tiến độ của chúng được viết trên một bảng to để mọi người có thể xem bất cứ lúc nào.

•Để củng cố thông điệp rằng các nhà điều hành không nên trốn trong văn phòng mình, và không nên có "tâm lý văn phòng góc", văn phòng góc của Kyle và văn phòng của giám sát ca đã được phá hủy khi cuộc họp diễn ra. Kyle đã bán đấu giá chiếc bàn lớn màu xanh với giá 60 đô-la ngay tại chỗ bởi vì "tôi không nên ngồi sau một chiếc bàn lớn. Tôi nên cống hiến cho mục tiêu chung của chúng ta dù thế nào đi nữa".

•Kyle cho may khẩu hiệu "không than vãn" trên từng bộ đồng phục.

Để nhấn mạnh rằng quá khứ đã chết, Kyle đã tìm được một quan tài, một hộp gỗ thông đựng những thứ tượng trưng cho quá khứ, ví dụ như biểu tượng "Ships Happen" (Tàu hiện ra) từ góc văn phòng cũ của người giám sát theo ca, phản ánh triết lý cũ rằng việc tàu đến là thứ gì đó không được lên kế hoạch trước.

Trong vài tháng tiếp theo, Kyle và đội của bà luôn túc trực mỗi ca để chắc chắn rằng phương pháp mới được áp dụng và để giải quyết các vấn đề phát sinh ngay tại chỗ. Những tác dụng tích cực của cuộc cách mạng này được thể hiện gần như ngay lập tức. Ví dụ, tiền lưu bãi đã giảm từ hơn 1 triệu đô trong nửa năm 1995 xuống còn ít hơn 10 ngàn đô trong nửa đầu năm 1996. Hơn 90% xe tải đã được chất đầy hàng trong một giờ sau khi đến. Có hàng chục những chỉ báo khác nói lên rằng hiệu quả công việc đã tăng lên. Mặc dù những nhà giám sát và vận hành ban đầu bị sốc, nhưng họ sớm thể hiện những phản hồi tích cực với các cách làm việc mới. Các cuộc phỏng vấn và các bản điều tra thái độ nhân viên do những nhà nghiên cứu độc lập thực hiện đã chỉ ra rằng mọi người hài lòng và có thêm động lực bởi sự thay đổi.

Sự thay đổi ở Celanese cho thấy ba nguyên tắc căn bản chúng ta thấy ở những tổ chức khác, như Magma và Mitel, những nơi có thể vượt qua lịch sử khi họ nỗ lực để biến kiến thức thành hành động. Đầu tiên, có sự ngắt quãng đột ngột trong suy nghĩ, hành động và

cảm giác của mọi người. Có điều gì đó xảy ra để thu hút sự chú ý của họ và chỉ ra rằng dựa dẫm vào tiền lệ là có hại. Thứ hai, điều gì đó xảy ra khiến cho việc quay trở lại với những cách làm cũ rất khó khăn hoặc bất khả thi. Việc cắt đứt này phải diễn ra, bởi vì nếu không, áp lực của một sự ngắt quãng đột ngột có thể khiến cho mọingười dính chặt hơn với những việc họ đã làm trong quá khứ. Thứ ba, các cách làm mới khả thi, rõ ràng được phát triển, truyền tải và thực hiện. Mọi người nhận thông tin, nhận hỗ trợ vật chất và tinh thần, đào tạo và những nguồn lực khác cần thiết để vận dụng những phương pháp mới hiệu quả hơn.

Một chủ đề khác xuyên suốt các công ty vượt qua được tiền lệ là những người đứng đầu dành thời gian để hiểu công việc mà mọi người làm và hành động để giảm sự khác biệt về vị trí giữa họ và những nhân viên khác trong tổ chức. Burgess Winter đã giúp Magma Copper bỏ quá khứ lại đằng sau bằng cách tạo ra văn hóa bình đẳng hơn. Ông ta sẽ đi tới hội trường công đoàn sau giờ làm và uống vài cốc bia với nhân viên của Magma. Tương tự, sau khi Annette Kyle dành 1 năm làm việc tại cầu tàu với những người vận hành và giám sát, giúp đỡ và quan sát họ làm việc, bà đã có được sự tin tưởng và những mối quan hệ cá nhân để giúp họ bỏ quá khứ lại phía sau.

Một chủ đề cuối cùng mà chúng ta thấy ở những công ty vượt qua được tiền lệ là tạo ra một cảm giác có chung số phận. Vì vậy, ở Magma Copper, Burgess Winter đã tạo nên một "nhóm gồm 140 người từ mọi phòng ban trong cả công ty 5.000 người, được gọi là Tiếng nói của Magma, để tham dự một cuộc đối thoại mà sẽ tạo tiền đề cho những gì Magma có thể làm được dưới tư cách là một tổ chức. Sau 11 ngày đối thoại, Hiến chương Magma đã ra đời, một lời tuyên bố về việc chúng tôi là ai dưới tư cách một tổ chức."

Xây dựng một tổ chức chống lại những hành động thiếu suy nghĩ

Vượt qua tiền lệ và lịch sử là một chuyện. Ngăn chặn việc hình thành những lễ nghi, luật lệ và phương pháp không hiệu quả ngay từ đầu thậm chí còn tốt hơn, và khó hơn. AES, nhà sản xuất điện độc lập toàn cầu, đã chủ ý theo đuổi một bộ phương pháp điều hành được thiết kế để bảo đảm tiền lệ không bao giờ quá quan trọng với công ty và bảo đảm mọi người luôn được khuyến khích học hỏi và thử những điều mới. Một chính sách khuyến khích phát triển và áp dụng kiến thức là phân quyền triệt để. Công ty chỉ có 5 cấp bậc cho dù nó vận hành 100 nhà máy điện tại 17 quốc gia và có gần 40.000 người làm việc trực tiếp cho nó hoặc cho các công ty liên doanh liên quan đến nó. Phân quyền ra quyết định

khuyến khích mọi người học hỏi bởi vì họ biết họ sẽ có quyền lợi và cả nghĩa vụ áp dụng kiến thức của họ trong các hoạt động thường ngày. Phân quyền cũng khiến việc sử dụng thực sự kiến thức trở nên dễ dàng hơn bởi chính những người làm việc ở tuyến đầu là người ra quyết định.

Bản cáo bạch chào bán cổ phiếu của công ty năm 1993 đã mô tả về phân quyền:

Phần lớn các nhà máy của công ty vận hành mà không cần người giám sát ca. Những nhóm dự án chịu trách nhiệm cho tất cả chức năng kinh doanh lớn cần cơ sở vật chất riêng biệt, bao gồm tài chính và sử dụng vốn... Mỗi người làm ở AES đều được khuyến khích tham gia vào xây dựng kế hoạch chiến lược và thiết kế các nhà máy mới cho công ty.

Một đoạn trong báo cáo thường niên năm 1997 đã mô tả chi tiết kết quả của chính sách này đối với công ty:

Một trong những hiệu ứng tốt của một nơi làm việc vui vẻ, nơi mà các cá nhân sát với hành động nhất được ra các quyết định kinh doanh, là tốc độ học nhanh. Tại AES, các cá nhân được khuyến khích tìm kiếm những lời khuyên... Trách nhiệm của họ là học hỏi trước khi đưa ra quyết định... Một kết quả được minh họa bởi người đầu tiên tham gia lúc đó – Giám đốc nhà máy Dave McMillen tại nhà máy AES Thames năm 1988. Trong 23 người ở lại lâu hơn một vài tháng, hai người là quản lý nhóm những phó chủ tịch của AES, bảy người là chủ tịch của các nhóm kinh doanh AES riêng, và tám người là những nhà lãnh đạo nhà máy.

Có lẽ phương pháp điều hành quan trọng nhất của công ty là thường xuyên trao cho mọi người cơ hội để đảm nhiệm những hoạt động mới, kể cả những nhiệm vụ mà họ có rất ít hoặc không có sự chuẩn bị nào. Phương pháp này được các công ty gần như không có nhân sự trung tâm nào khuyến khích – không có những nhân viên nhân sự trong các bộ phận, không có bộ phận môi trường hay lập kế hoạch chiến lược tập trung, chỉ có một nhóm pháp lý rất nhỏ, và một trung tâm tài chính coi việc dạy và tạo điều kiện thuận lợi cho những hoạt động gây vốn của những phòng ban khác ngang với công việc chính của nó. “Thật khó để tưởng tượng, giám đốc tài chính [Barry] Sharp đã huy động không đến 300 triệu đô-la trong gần 3,5 tỉ đô-la tiền vốn dành cho 10 nhà máy của AES. Đội dự án đa ngành làm việc tại mỗi nhà máy mới được giao nhiệm vụ đó, cho dù họ có ít kinh nghiệm tài chính.” Tại nhà máy AES ở Thames, Connecticut, lực lượng làm

nhiệm vụ ở tuyến đầu đã đầu tư dự phòng cho khoản nợ của nhà máy.

Như Dennis Bakke, CEO của AES đã nói, đội ngũ nhân viên trung tâm càng giỏi bao nhiêu thì công ty càng bất lợi bấy nhiêu. Một đội ngũ nhân viên trung tâm có năng lực và kỹ năng khuyến khích mọi người lật lại những vấn đề như quan hệ công chúng, công thức và thực thi chiến lược, chất lượng, an toàn, v.v... với những phòng ban chịu trách nhiệm cho những hoạt động này. Nếu những người trong đội ngũ không thực sự có năng lực, những người khác sẽ không tin tưởng họ và muốn được tự mình tham gia. Vì thế, thật mỉa mai, đội ngũ trung tâm càng làm việc tốt bao nhiêu, những người còn lại của tổ chức càng dựa vào họ nhiều bấy nhiêu. Và những kiến thức và kỹ năng càng được tập trung bao nhiêu, những người sát nhất với công việc càng chịu ít trách nhiệm cho công việc đó bấy nhiêu.

Sự chuyên môn hoá, tất nhiên, cũng mang lại những lợi ích, bao gồm cả thực tế rằng mọi người không cần phải tiếp tục học để làm những điều họ chưa từng làm trước đây. AES đã cân nhắc cẩn thận chi phí của việc tránh xa tiền lệ và để mọi người học những thứ mới, những thứ tốn nhiều thời gian hơn, với cái giá của việc bị kẹt trong quá khứ và không học hỏi được bao nhiêu. Dựa vào chiến lược kinh doanh của công ty được tập trung vào những lợi thế cạnh tranh là tốc độ và mọi người sẵn sàng và có thể làm bất cứ điều gì để hoàn thành công việc, AES đã lựa chọn một văn hóa trong đó tiền lệ ít được coi trọng và mọi người được khuyến khích để học và nghĩ những cách làm mới. Paul Burdick, một nhân viên của AES, đã bình luận về vài lợi thế của một công ty trong đó bản mô tả công việc không tồn tại, sự đào tạo chéo và thực hiện những hoạt động mới được khuyến khích:

Nhiệm vụ của tôi, khi lần đầu tiên đến đây, là "đi đăng kí một lượng than đá trị giá 1 tỷ đô-la". Tôi chưa từng làm việc này trước đây…nhưng tôi biết đủ để hỏi... Vì thế, bạn mất 3 tuần để gọi điện thoại. Theo một nghĩa nào đó, bạn không hoàn thành công việc, nhưng bạn đang học hỏi để biết những điều gì cần thiết để hoàn thành công việc...

Theo tôi, giá trị ở đây là bạn cho mọi người khả năng sáng tạo nhiều hơn một chút nếu bạn cho họ quyền đó. Ý tôi là, thời điểm bạn hệ thống hóa thứ gì đó, bạn hút hết sức sống của nó. Bạn ban hành một loạt các luật lệ hay quy trình làm việc gì đó, và không còn ai đặt câu hỏi nữa – những câu hỏi dạng như "tại sao lại làm thế này?"... Tinh thần con người cần một vài biến động để giữ

được sức sống.

Cuối cùng, AES, nơi có ít tiền lệ để vượt qua hơn phần lớn các công ty, vẫn tiếp tục cố gắng làm mọi việc để cắt đứt với các thông lệ theo những cách thống nhất với các giá trị của nó. Ví dụ:

Một trong những mục tiêu bất thường của chúng tôi liên quan đến việc tối đa hóa niềm vui và sự tôn trọng ở nơi làm việc là loại bỏ những khoản trả công theo giờ. Trong phần lớn những doanh nghiệp lớn, những người được gọi là "quan trọng" được trả lương, được tiền thưởng và những quyền chọn cổ phiếu, và tự do điều chỉnh công việc của mình theo những kế hoạch trả công đó. Những người khác được trả lương dựa trên số giờ họ thực sự ở công sở cộng thêm tiền làm việc ngoài giờ... Chúng tôi muốn cho mọi người khắp thế giới lựa chọn giữa hai cách này... Trong 2 năm, số lượng người làm việc AES được trả công theo giờ đã giảm từ 90% xuống còn 50%. Chúng tôi nghĩ "cho phép mỗi người đều là một doanh nhân" đòi hỏi một cách tiếp cận có trả lương đối với việc trả công.

Những tổ chức sử dụng tiền lệ khôn ngoan và không bị mắc kẹt trong ký ức về việc mọi thứ đã từng như thế nào, hoặc "quá khứ tốt đẹp", đều rất tỉnh táo trước chi phí và lợi ích của tiền lệ và ký ức. Các nhà lãnh đạo của họ hiểu sự khôn ngoan chúng tôi thấy ở David Kelley của công ty thiết kế sản phẩm IDEO, người đã đưa ra một cấu trúc mới cho công ty theo cách này: "Đây là điều tốt nhất chúng tôi có thể nghĩ đến ngay lúc này. Nhưng điều duy nhất tôi chắc chắn là cấu trúc này chỉ là tạm thời và không đúng. Chúng tôi phải tiếp tục thử nghiệm để cải thiện nó". Sự sẵn sàng quyết định khi kinh nghiệm của quá khứ trở thành một gánh nặng hơn là một điều may mắn đòi hỏi một nỗ lực đáng kể và sự thận trọng nhất quán, nhưng lại được đền bù xứng đáng. Khoản đền bù, như giáo sư Paul Nystrom và William Starbuck đã nhắc nhở chúng ta, sẽ đến bởi việc sẵn sàng từ bỏ sự dựa dẫm thiếu suy nghĩ vào tiền lệ sẽ giúp các tổ chức tránh được tính trì trệ và cái bẫy của thành công:

Các tổ chức học hỏi. Sau đó họ đưa những điều đã học được của mình vào những chương trình và quy trình hoạt động chuẩn mà các thành viên thực hiện hằng ngày. Những chương trình và phương thức này tạo ra tính trì trệ... Khi thành công nhiều lên, các tổ chức...trở nên tự mãn và học quá ít.

Khuyến khích mọi người đặt câu hỏi về hành vi, đưa họ những nhiệm vụ mới họ chưa bao giờ làm, và cắt đứt với quá khứ, bao

gồm cả việc xây dựng những đơn vị mới, sẽ dễ dàng hơn trong không khí tin cậy và an toàn. Ngược lại, nỗi sợ là kẻ thù của khả năng nghi ngờ quá khứ và vượt ra khỏi tiền lệ. Đây là lý do tại sao chúng tôi sẽ dành toàn bộ chương tiếp theo để bàn về chủ đề nỗi sợ hãi với tư cách là nguyên nhân tạo ra lỗ hổng từ-biết-đến-làm. Vượt qua được tiền lệ cần có sự dũng cảm, và loại bỏ nỗi sợ hãi ra khỏi tổ chức sẽ khuyến khích hành vi dũng cảm

4

Khi nỗi sợ hãi ngăn cản hành động dựa trên kiến thức

Khi hết tổ chức này đến tổ chức khác không thể biến kiến thức thành hành động, chúng ta thấy một bầu không khí sợ hãi và ngờ vực lan tỏa. Chúng ta đánh giá cao sự khôn ngoan trong "đơn thuốc thành công" của bậc thầy chất lượng W. E. Deming: Hãy vứt bỏ mọi sợ hãi. Thật không may, người ta vẫn hoài nghi rằng sự sợ hãi và ngờ vực đang tồn tại ở những nơi làm việc mà đáng ra phải rất văn minh ngày nay. Vẫn còn nhiều người ngưỡng mộ những ông sếp khó tính, khắt khe và bảo thủ. Chúng tôi chưa bao giờ gặp ai thực sự muốn làm việc cho một trong số những người này. Nhưng những câu chuyện vẫn thỉnh thoảng xuất hiện trên tạp chíFortune về "những vị sếp khó tính nhất" chỉ ra rằng vẫn có những người tin rằng khi người ta sợ hoặc không tin tưởng sếp do họ thất thường và khó đoán, thì họ là những vị sếp tuyệt vời.

Chương này có 2 mục đích. Đầu tiên, chúng tôi chỉ ra rằng sự sợ hãi và ngờ vực của ban quản lý vẫn là những vấn đề cho tới ngày nay ở nhiều công sở. Người ta vẫn nói về việc sử dụng những kỹ thuật quản lý nhân văn và văn minh hơn là thực sự sử dụng chúng. Thứ hai, chúng tôi sẽ chỉ ra sự sợ hãi và ngờ vực làm yếu đi hiệu suất tổ chức và, cụ thể hơn, là khả năng biến kiến thức thành hành động như thế nào. Sự sợ hãi tạo ra lỗ hổng từ-biết-đến-làm bởi vì để hành động dựa trên kiến thức, người đó cần tin rằng họ sẽ không bị trừng phạt vì điều đó – tức là chấp nhận mạo hiểm dựa trên thông tin và kiến thức mới sẽ được khen thưởng chứ không phải bị trừng phạt. Khi mọi người lo sợ về công việc, tương lai hoặc thậm chí là về lòng tự trọng của mình, mọi người sẽ không cảm thấy đủ an toàn để làm bất kỳ điều gì ngoài những điều họ đã làm trong quá khứ. Nỗi sợ hãi sẽ khiến họ lặp lại sai

lầm và tạo lại chính những vấn đề cũ, thâm chí khi họ biết những cách làm việc tốt hơn.

Nỗi sợ hãi là một phương pháp quản lý có chủ ý

Những quyển sách về kinh doanh bán chạy nhất như Mean Business (Kinh doanh bần tiện), câu chuyện của Albert Dunlap về ưu điểm của việc giảm quy mô mà ông đã thực hiện tại Scott Paper và Sunbeam, và Only the Paranoid Survive (Chỉ kẻ hoang tưởng mới sống sót), câu chuyện về triết lý quản lý của Andrew Grove tại Intel và văn hoá của Intel, đã chứng minh rằng vẫn có những người lãnh đạo và những công ty coi sự sợ hãi, ngờ vực và bần tiện là những phương pháp điều hành thích hợp. Việc những cuốn sách này đều rất thành công trên thị trường cho thấy rất nhiều người đồng tình với chúng.

Dunlap đã từng được Phố Wall coi là một thiên tài quản lý. Vào ngày ông được bổ nhiệm là giám đốc điều hành của Sunbeam, giá cổ phiếu của công ty đã tăng 49%. Trong quý đầu tiên kể từ khi ông được bổ nhiệm, giá cổ phiếu của Sunbeam đã tăng lên 63%. Cánh phóng viên kinh tế yêu mến ông vì cách nói thẳng thắn và sự tận tâm rõ ràng của ông với lợi nhuận của các cổ đông. Các tổ chức đào tạo về kinh doanh cũng yêu mến công. Ông đã đến nói chuyện tại rất nhiều trường kinh doanh lớn, bao gồm cả Chicago, Northwestern, Harvard, Wharton, Florida và Đại học Bang Florida. Dunlap được tạp chí Journal of Business Strategy coi là một nhà chiến lược kinh doanh đáng học tập.

Cách quản lý của Dunlap được xây dựng để gây ra nỗi sợ hãi trong nhân viên. Tạp chí Wall Street Journal đã viết rằng: "Ông Dunlap khét tiếng trong việc quát mắng cấp dưới nếu họ mang đến những tin ông không muốn nghe". Tại buổi nói chuyện của ông tại Đại học Chicago, "ông đã khiến hơn 400 khán giả là những nghiên cứu sinh kinh tế cười vang khi ông mô tả niềm khoan khoái có được khi đuổi việc một nhân viên có chí khí tại một công ty đang gặp vấn đề mà ông đứng đầu và 10 trong số 11 thành viên trong ban quản lý của Sunbeam." Dunlap đã rất cởi mở về hiệu quả của nỗi sợ hãi và sự đe doạ tại nơi làm việc. Ông đã tóm tắt chiến lược quay vòng này như sau:

Làm thế nào một người ngoài có thể giành quyền kiểm soát một tổ chức có sức chịu đựng?... Tôi không bắt đầu với nền tảng cũ.... Tôi phá hỏng tất cả mọi thứ và bắt đầu lại từ đầu. Tôi hiếm khi thấy điều gì tốt đẹp trong những điều trước kia. Nếu có điều gì đó tốt đẹp thì họ đã chẳng cần đến tôi.... Tại Scott, tôi đã sa thải 70%

đội ngũ điều hành.

Dunlap còn có vẻ tự hào về cách ông đã làm bẽ mặt một nhà điều hành tại Scott Paper:

Trong tuần làm việc đầu tiên của tôi tại Scott Paper, tôi đã triệu tập một cuộc họp với tất cả những quản lý cấp cao.... Tôi muốn gặp những người lãnh đạo cao nhất. Tôi bảo mọi người đứng dậy và nói về điều mà họ sẽ làm cho công ty.

Một người đứng lên và bắt đầu nói về những việc ông đã làm cho công ty.

"Tôi không quan tâm đến những điều ông đã làm". Tôi nói, biến ông ta thành một ví dụ. "Tôi muốn biết ông định làm gì cho tôi, ở hiện tại và trong tương lai!"

Anh ta nhìn tôi, không thốt nên lời.

"Tôi chưa chuẩn bị để nói về điều đó", anh ta nói.

"Thế thì ngồi xuống đi", tôi nói.

Bây giờ Dunlap đã mất uy tín ở nhiều nơi vì những vấn đề về tài chính và hiệu quả công việc tại Sunbeam đã khiến giá cổ phiếu giảm hơn 80%. "Trong 2 năm nắm quyền, Dunlap đã khiến Sunbeam kiệt quệ với một cuộc điều tra của Uỷ ban Chứng khoán, một đống vụ kiện từ các cổ đông và kết quả tài chính năm 1997 mà không ai có thể chấp nhận được".

Như chúng ta đã thảo luận ở chương 3 với những ví dụ như ông Burgess Winter tại Magma Copper và bà Annette Kyle tại cảng Bayport, các tổ chức luôn dựa dẫm không suy nghĩ vào những cách làm việc cũ kỹ và thiếu hiệu quả phải thường xuyên cần đến những sự thay đổi lớn. Nhưng những nhà điều hành như Dunley lại thiếu suy nghĩ, cho rằng mọi thứ trong quá khứ đều tồi tệ và gây quá nhiều sợ hãi cho những người khác khiến họ không dám gợi ý hoặc thử những điều mới mẻ. Trong khi những tờ báo kinh tế và các nhà phân tích thị trường chứng khoán như Andrew Shore của Paine Webber vẫn đang ca tụng khả năng của Dunlap và thành quả của ông tại Sunbeam, thì một cây bút về quản lý, Tom Peters, người thường bênh vực cho việc xoá bỏ chế độ quan liêu, gọi Dunlap là một "kẻ ngược đời" chuyên phá hoại công ty và cuộc sống của người khác.

Mặc dù Dunlap đã mất uy tín nhưng Andrew Grove, chủ tịch hội

đồng quản trị và cựu giám đốc điều hành của Intel vẫn là một hình tượng trong quản lý, được giới báo chí kinh tế và những trường kinh doanh coi trọng. Hãy nghe những điều ông nói về vai trò của nỗi sợ hãi và áp lực tại nơi làm việc:

W. Edwards Deming, bậc thầy chất lượng, ủng hộ việc xoá bỏ sự sợ hãi.... Tôi thấy lời tuyên bố thiếu suy nghĩ này có vấn đề. Vai trò quan trọng nhất của những nhà quản lý là tạo ra một môi trường nơi mọi người luôn cống hiến hết mình để chiến thắng trên thị trường. Nỗi sợ hãi đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra và duy trì loại xúc cảm mạnh mẽ này.

Nghiêm khắc và thúc đẩy mọi người bằng nỗi sợ thất bại dường như là một phần trong cách điều hành của Intel. Công ty này đã đối xử tàn nhẫn với rất nhiều người, đặc biệt là những người nhiều tuổi, đến mức một nhóm nhân viên trước kia và hiện tại của Intel đã lập nên một website riêng để chứng minh sự quá đáng trong cách quản lý tại Intel. Intel đã chặn truy cập trang này tại tất cả máy tính trong công ty và nhân viên rất sợ bị đuổi việc nếu bị bắt gặp đang xem website này.

Có những bằng chứng chứng minh rằng, khi phải đối mặt với việc thiếu nhân sự, một vài tổ chức bắt đầu đối xử tốt với nhân viên của họ. Những nỗ lực này thể hiện sự cố gắng xoá bỏ ý nghĩ của nhân viên rằng họ là đồ bỏ đi. Chúng tôi nghi ngờ về tính chân thật hoặc lâu dài của những sự thay đổi này. Một khi đủ nhân sự, chúng tôi cho rằng nhiều công ty sẽ quay trở lại với những cách quản lý cũ kỹ và bần tiện. Thật không may, đó là chuyện xảy ra trong nhiều tổ chức mà việc chăm sóc nhân viên, đặt họ lên hàng đầu thường bị coi là mềm yếu và không chuyên nghiệp.

Sự phổ biến của cách quản lý dựa trên nỗi sợ hãi

Nhưng thật ra thì nỗi sợ hãi và sự ngờ vực phổ biến như thế nào tại các công ty? Một vài ví dụ không thể chỉ ra rằng đây là một vấn đề phổ biến. Đây chỉ là những trường hợp ít ỏi? Không hề. Quan điểm của chúng tôi là vấn đề này rất sâu sắc và phổ biến còn được chứng minh bởi vài nghiên cứu trên diện rộng. Đầu tiên là cuộc khảo sát toàn quốc năm 1994 với sự tham gia của 2.400 người lao động do Hiệp hội Nghiên cứu Điều tra Princeton thực hiện. Kết quả từ nghiên cứu này cho thấy nỗi sợ hãi và ngờ vực là những vấn đề quan trọng đe doạ đến các tổ chức tại Mỹ:

•Trong bối cảnh cắt giảm quy mô hiện nay, rất nhiều người lao động nghĩ rằng họ có đặc quyền chỉ vì họ có việc làm. Chỉ có một

phần nhỏ (38%) tự tin rằng họ có thể nhanh chóng tìm được một công việc khác.

•Cuộc điều tra này phát hiện ra một khoảng cách đáng kể giữa số lượng nhân viên trung thành đối với công ty và mức độ mà họ có thể cảm thấy tin tưởng vào công ty trong việc giữ lời hứa với nhân viên. Chưa đến 4/10 (38%) tin vào việc công ty giữ lời hứa.

•1/6 (16%) số nhân viên thừa nhận đã từ chối đề nghị cải thiện hiệu quả công việc vì sợ sẽ mất việc.

•Những người lao động tại Mỹ hiểu rất ít về luật lao động và quy định liên quan đến các quyền tại nơi làm việc. Phần lớn người lao động cho rằng họ được luật pháp bảo vệ nhiều hơn thực tế nhưng lại nói rằng họ muốn được bảo vệ hơn nữa trong một vài lĩnh vực. Trong bối cảnh các công ty cắt giảm nhân sự và tái cơ cấu, nhu cầu cao nhất của người lao động là được pháp luật bảo vệ nhiều hơn để khỏi bị sa thải tùy ý, bị những người làm việc bán thời gian thay thế và bị mất việc do giảm biên chế hoặc đóng cửa nhà máy.

Các cuộc khảo sát khác tại Mỹ và Anh đều cho thấy kết quả tương tự. Một cuộc khảo sát năm 1970 đối với các nghiên cứu sinh tại Đại học Bucknell cho thấy 91% cảm thấy các công ty trở nên ít trung thành hơn đối với nhân viên của mình, 60% tin rằng môi trường làm việc đã trở nên khắc nghiệt hơn, và "3/4 trong số những người tham gia khảo sát đã từng bị mất việc hoặc có bạn bè và người quen từng bị mất việc". Một cuộc thăm dò ý kiến được thực hiện bởi tờ Observer tại Anh cũng cho thấy kết quả tương tự: "Gần một nửa những người được hỏi đã từng mất việc, phải làm việc nhiều giờ hơn, làm việc với mức lương thấp hơn hoặc chỉ được ký hợp đồng ngắn hạn. Chỉ 1/3 tin rằng tìm được một công việc mới với mức lương tương tự là điều dễ dàng".

Những số liệu từ các cuộc điều tra khác tại hai tổ chức trong những năm 1997 đã thể hiện rõ hơn mức độ phổ biến của nỗi sợ hãi và ngờ vực. Có hai điểm quan trọng trong những số liệu này. Thứ nhất, cả hai cuộc khảo sát đều được thực hiện bởi những tổ chức (hoặc các công ty họ làm việc bên ngoài) cho mục đích sử dụng của riêng họ trong việc đánh giá thái độ của nhân viên. Mặc dù chúng tôi đã được tiếp cận kết quả của cuộc khảo sát, nhưng chúng tôi không phải là người thực hiện chúng để chứng minh bất kỳ điều gì về môi trường làm việc. Quan trọng hơn, không tổ chức nào có tiếng xấu đặc biệt về sự lan tràn nỗi sợ hãi và ngờ vực. Một tổ chức là công ty công nghiệp lớn với những nhân viên trung thành làm việc lâu năm và những nhà quản lý có uy tín trong việc

quan tâm đến động lực làm việc và thái độ của nhân viên. Công ty này đã đầu tư nhiều vào đào tạo và phát triển quản lý, cố gắng để trở thành một công ty hiệu suất cao. Tổ chức kia là một cơ quan tài chính quốc tế lớn, gần như thuộc chính phủ, có hiệp hội và những quy định dành cho nhân viên giống như dịch vụ công trong sự bảo vệ họ dành cho các nhân viên của mình. Tổ chức thứ hai này đã sử dụng nhiều nhân viên hợp đồng và phải đối mặt với áp lực thay đổi mạnh mẽ. Nhưng nếu so sánh với các công ty tư nhân trong nhiều lĩnh vực khác tại Mỹ thì một người có thể nghĩ rằng những lực lượng lao động chuyên nghiệp và được giáo dục tốt với những bằng cấp cao trong lĩnh vực kinh tế và những ngành tương tự khác, sẽ tương đối an toàn.

Hình 4-1 trình bày các kết quả khảo sát các công ty tư nhân, so sánh tỷ lệ các phản hồi tích cực trong công ty này về một số vấn đề liên quan với các tiêu chuẩn của các tổ chức có thành tích cao được đưa ra bởi các công ty thực hiện khảo sát. Các số liệu giật mình. Hơn một nửa những người tham gia đã trả lời đồng ý cho câu hỏi "công ty có giải quyết mâu thuẫn nội bộ bằng sự chính trực không". Chưa đến một nửa số người tham gia trả lời đồng ý cho câu hỏi về việc được tôn trọng và thách thức những cách làm việc truyền thống. Hơn 1/3 số người đồng ý rằng "những ý tưởng đổi mới có thể thất bại mà không ảnh hưởng đến người/đơn vị đưa ra ý tưởng". Thậm chí những tiêu chuẩn quốc gia trong các công ty hoạt động tốt, dù cao hơn những điểm số cho công ty này, cũng vẫn thể hiện sự ngờ vực và nỗi sợ hãi đáng kể. Mẫu kết quả từ công ty này dường như cho thấy mức độ bất an và ngờ vực đáng kể, thậm chí ngay tại những công ty lớn, thành công, có tên tuổi và chắc chắn là khá nhân đạo.

HÌNH 4-1

Số người trả lời đồng ý cho các câu hỏi đo lường sự tin tưởng và an toàn tại một công ty lớn của Mỹ

Số liệu từ cơ quan tài chính quốc tế lớn, gần như thuộc chính phủ cũng cho thấy điều tương tự (xem bảng 4-1). Chưa đến 1/4 số nhân viên có bằng cấp cao tại tổ chức có tiếng này cảm thấy có sự tin tưởng lẫn nhau và tự tin giữa những thành viên trong ban quản lý và các nhân viên. Không mấy người nghĩ rằng những nhà quản lý cấp cao quan tâm đến nhân viên; rất nhiều nhân viên cảm thấy áp lực, bao gồm cả áp lực bớt xén và giảm chất lượng; và lại một lần nữa, chỉ có khoảng một nửa số người cảm thấy thoải mái

chấp nhận rủi ro khi làm việc.

Chắc chắn là kiến thức sẽ không được chia sẻ hay trao đổi trong những tổ chức chứa đầy sự thiếu tin tưởng và nghi ngờ, không nhấn mạnh việc học hỏi lẫn nhau hay học hỏi từ thử và sai. Những tổ chức này không được lựa chọn vì đó là những trường hợp cá biệt. Trên thực tế, những tổ chức này còn tốt hơn phần lớn các tổ chức khác. Tuy nhiên điều nhận thấy từ những nghiên cứu này là tồn tại nhiều nỗi sợ hãi và sự ngờ vực hơn là lợi ích và vượt quá suy nghĩ của nhiều quan sát viên.

Nỗi sợ hãi và sự ngờ vực tạo ra lỗ hổng từ-biết-đến-làm

Dường như rõ ràng nỗi sợ hãi và sự ngờ vực không chỉ lan tràn tại quá nhiều công ty mà những cảm giác khó chịu này còn phản tác dụng. Tuy nhiên, chúng tôi lại thường xuyên gặp những nhà quản lý nghi ngờ về vấn đề gây tranh cãi này. Sau cùng thì, họ nói, nếu có một chút hoang tưởng, một chút áp lực, một chút sợ hãi là một điều tốt, thì thêm một chút nữa có khi còn tốt hơn. Giảm quy mô và khiến công việc của mọi người bấp bênh có thể khiến họ tập trung cao độ vào công việc và chặn trước hành động trốn việc. Lý thuyết ngầm của động lực này dường như là nếu không có áp lực, mọi người sẽ không nghiêm túc và không làm việc nhiều. Do thế giới bên ngoài đầy cạnh tranh, con người không thể tự mãn. Thậm chí có cả những mô hình khích lệ kinh tế nổi bật trong các tổ chức mà đề xuất rằng nỗi sợ bị sa thải đảm bảo cho sự chăm chỉ và nỗ lực không ngừng, mặc dù họ không có bằng chứng xác thực nào để chứng minh khẳng định này.

Cách quản lý dựa trên nỗi sợ hãi cho rằng nếu mọi người không chịu áp lực và sợ hãi về tương lai của mình, mà chỉ làm việc vì họ muốn tổ chức của mình hoạt động tốt, muốn giúp những người khác trong nhóm làm việc của họ, hoặc bởi vì công việc của họ thực ra rất vui vẻ và thú vị thì họ sẽ không chăm chỉ. Rất nhiều bộ máy quản lý cũng cho rằng không thể tin tưởng con người và cần phải giám sát nhân viên tuân thủ yêu cầu của tổ chức và trừng phạt nhân viên khi vi phạm những yêu cầu đó để kiểm soát tổ chức. Cách quản lý và tạo động lực đủ phổ biến để mọi người coi là đương nhiên, dù bằng chứng về sự đúng đắn của nó cực kỳ yếu ớt trong khi lại có nhiều bằng chứng hơn chứng minh rằng giám sát và trừng phạt xói mòn hiệu suất làm việc. Cách quản lý dựa trên sự trừng phạt và nỗi sợ hãi cũng được xã hội chấp nhận. Các tờ báo kinh tế luôn hứng thú với những nhà quản lý bần tiện, khó

tính, thậm chí là đáng sợ. Hãy xem xét vài bằng chứng về việc nỗi sợ hãi và sự ngờ vực tại nơi làm việc có thể ảnh hưởng đến hiệu suất của tổ chức như thế nào.

Một nghiên cứu chi tiết về Analog Devices cho ta một ví dụ hữu ích. Nghiên cứu này theo dõi công ty trong nhiều năm và cho thấy nỗi sợ bị sa thải do giảm biên chế có thể gây ảnh hưởng xấu thế nào đến chương trình Total Quality Management (TQM) đã từng thành công. Năm 1987, công ty, một nhà sản xuất mạch tích hợp, đã thiết lập TQM và mang lại nhiều kết quả đáng kể trong vòng 3 năm:

Những lỗi trong sản phẩm đã giảm thẳng đứng từ 500 xuống 50 cái trên 1 triệu, giao hàng đúng hẹn...tăng từ 70 lên 96%, hiệu suất trung bình đã tăng cao từ 26 lên 51% và chu trình sản xuất đã giảm từ 15 xuống 8 tuần.

Do chương trình này không có những ảnh hưởng rõ ràng hoặc nhanh chóng lên thời gian phát triển sản phẩm, và do vài sai sót trong định giá, lợi nhuận đã sụt giảm và năng suất bổ sung không thể chuyển hoá ngay lập tức thành doanh thu cao hơn. Hậu quả là vào năm 1990, công ty đã giảm biên chế 12%. Thật không may, những tác động của nó là có thể dự đoán được:

Đây là lần giảm biên chế đầu tiên tại Analog. Mặc dù có những chương trình hỗ trợ nhân viên tìm việc mới...mọi người đã mất tinh thần.... Một quản lý TQM bộ phận đã lưu ý: "Rất nhiều nhân viên tại một nhà máy đang làm việc bở hơi tai vì TQM...và phần thưởng dành cho họ là hoạt động của họ đã được chuyển sang làm ở Philippines vì chi phí nhân công rẻ mạt. Vì thế, TQM chỉ là một con đường khác dẫn đến việc bị giảm biên chế."... "Sau khi giảm biên chế, TQM đã chững lại. Mọi người không muốn cải thiện quá nhiều trong công việc vì không muốn nó bị loại bỏ".

Năm 1989, một nhà máy từng đứng đầu trong danh sách mười nhà cung cấp tốt nhất của Hewlett-Packard (HP), sau khi cắt giảm nhân sự vào năm 1991, đã trở thành nhà cung cấp tồi thứ hai trong danh sách những nhà cung cấp tồi nhất của HP.

Một nghiên cứu về nỗ lực thay đổi nơi làm việc tại nhà máy của Hewlett-Packard ở Roseville, nơi lắp ráp bảng mạch in, đã chứng minh tác động ngược lại tương tự của nỗi sợ hãi mất việc lên khả năng thực hiện những thay đổi nhờ vào kiến thức của nhân viên. Hewlett-Packard đã tái cấu trúc bộ phận này để giải quyết những vấn đề cấp bách về sự cạnh tranh. Vài thay đổi đã diễn ra. Ví dụ,

dây chuyền sản xuất được thiết lập lại và các khoá đào tạo được triển khai. Tuy nhiên, nói chung, một nỗ lực bắt đầu bằng sự nhiệt tình và sáng suốt đã thất bại. Phân tích của Deone Zell trong cuốn sách của bà về quản lý sự thay đổi tại HP đã phát hiện ra HP "không thực hiện bất cứ thay đổi được lên kế hoạch nào mà được xây dựng để hỗ trợ các đội tự quản, như là những thay đổi về hiệu suất, lựa chọn, đánh giá của trung tâm hoặc hệ thống xếp hạng". Nguyên nhân là sự sợ hãi:

Việc cắt giảm nhân sự sắp diễn ra đã cướp đi những nỗ lực cuối cùng để thành lập các đội tự quản vì các nhân viên quan tâm đến công việc của họ hơn là tái xây dựng trung tâm. Một nhà vận hành sản xuất đã giải thích: "Mối quan tâm đứng đầu trong suy nghĩ của phần lớn nhân viên không phải là tái xây dựng hay những điều họ đã học được...mà là tìm việc. Mọi người muốn biết ngày mai họ có còn ở đây nữa không...." Dennis Early, giám đốc sản xuất, đã nói: "Chúng tôi hiểu rằng không thể yêu cầu một đội tái xây dựng thành một đội nhỏ hơn được."

Điều này xảy ra trong một công ty như Hewlett-Packard, nơi coi trọng nhân viên, nơi mọi người gọi nhau một cách thân mật, và cũng là nơi tránh giảm biên chế hết sức có thể. Khi cần giảm biên chế, công ty luôn tránh sa thải bằng việc luân chuyển nhân viên sang các bộ phận khác của HP, đào tạo lại họ với những kỹ năng mới, tăng hỗ trợ cho người về hưu sớm, cắt chế độ nghỉ mát và các chi phí không cần thiết khác. Dù trong bối cảnh như vậy, nguy cơ mất việc vẫn ngăn cản các nỗ lực phát triển của tổ chức.

Nỗi sợ mất việc được đánh giá là một trong những lý do chính cho thất bại phổ biến của thứ gọi là những nỗ lực tái cơ cấu quá trình kinh doanh. Những đề xuất ban đầu của tái cơ cấu khẳng định rằng có thể khiến quá trình làm việc hiệu quả hơn mà không cần giảm biên chế. Nhưng công ty tư vấn quản lý, chủ yếu liên quan đến tái cơ cấu, CSC Index đã báo cáo rằng trong 73% các công ty mà họ khảo sát thì tái cơ cấu đang được sử dụng để loại bỏ nhân viên. Trong khi các công ty Mỹ phải trả cho các nhà tư vấn hơn 7 tỉ đô-la năm 1994 để họ tư vấn tái cơ cấu, các bằng chứng đã chỉ ra rằng những nỗ lực tái cơ cấu đã thất bại với tỉ lệ lên đến 70%, và một nguồn tin khác đã ước tính 85% các dự án tái cơ cấu đều thất bại. "Một phần thất bại của tái cơ cấu là nó thường liên quan đến sa thải", nỗi sợ hãi và sự chống lại mà sự liên quan đó tạo ra. Những nhân viên sợ bị sa thải do quá trình tối ưu hóa công việc có lý do chính đáng để phá hoại những nỗ lực giúp công việc hiệu quả hơn và không đưa ra những ý kiến mà có thể khiến họ mất việc.

Nỗi sợ hãi cũng kiềm chế khả năng biến kiến thức thành hành động vì mọi người đều sợ sếp đến mức họ luôn tránh là người mang tin xấu về công ty dù họ không có lỗi. Các nhà tâm lý học đã phát hiện ra một điều mà họ gọi là hiệu ứng MUM, chỉ hiện tượng mọi người cố gắng tránh xa những tin xấu. Mọi người không muốn mang tin xấu đến cho người khác bởi vì họ sợ họ sẽ bị đổ lỗi, một nỗi lo mà rất nhiều thí nghiệm tâm lý học đã cho thấy là có cơ sở vững chắc. Trừ khi những nhà quản lý tích cực khuyến khích đào bới các tin xấu, nếu không thì hiệu ứng MUM cho thấy những người xung quanh họ sẽ tránh mang đến những tin xấu, kể cả khi những thông tin kiểu này cần thiết để biến kiến thức thành hành động. Hiệu ứng này còn nói lên việc mọi người tránh đưa ra những gợi ý để cải thiện công việc nếu việc làm này ám chỉ có vấn đề ở đâu đó.

Trợ lý cho một giám đốc điều hành nói với chúng tôi rằng cô luôn tránh phải mang tin tức không vui đến cho sếp vì công việc của cô sẽ trở nên khó chịu và khó khăn hơn nếu sếp của cô có tâm trạng không tốt. Để cho sếp luôn vui vẻ, cô tránh xếp các buổi hẹn của ông với những người có khả năng mang lại những tin xấu về công ty. Xu hướng lọc thông tin xấu của người gác cổng cho thấy những nhà quản lý thường xuyên có những hình ảnh không chính xác về tổ chức của mình, từ đó tin rằng không cần phải làm gì dù tồn tại những kiến thức trong công ty về sự cần thiết của thay đổi và những điều cần làm. Ví dụ, các nhà quản lý của NASA đã có những hình ảnh không chính xác về sự thất bại của tàu vũ trụ. Richard Feynman, nhà vật lý học từng giành giải Nobel làm việc tại Ủy ban Rogers để điều tra vụ nổ tàu vũ trụ Challenger. Feynman đã yêu cầu một nhóm kỹ sư ước tính xác suất động cơ chính của tàu sẽ hỏng. Ước tính của họ nằm trong khoảng từ 1/200 đến 1/300. Khi Feynman bảo sếp của họ làm điều tương tự, ông đã ước tính tỉ lệ thất bại là 1/100.000. Feynman khẳng định đây chỉ là một trong số rất nhiều ví dụ cho thấy quản trị xa rời thực tế thường xuyên xảy ra tại NASA.

Đây không phải là quan sát bất thường. Chúng tôi đã gặp rất nhiều công ty với những nhà quản lý cao cấp có cái nhìn lạc quan quá mức về chất lượng, sự hài lòng của khách hàng, thái độ của nhân viên, và thậm chí là cả những số liệu khách quan khác như tỷ lệ luân chuyển nhân sự và doanh thu bán hàng bởi vì những người xung quanh họ sợ nói với họ những tin xấu hoặc làm họ tức giận bằng cách không đồng ý với những niềm tin sai lệch đó. Sự mâu thuẫn mà những nhà lãnh đạo cảm nhận về những nhân viên mang đến những tin xấu mà họ không muốn nghe được thể hiện rõ ràng trong một bình luận nửa đùa nửa thật của Samuel

Goldwyn, người đứng đầu xưởng phim Hollywood: "Tôi không muốn có những kẻ nịnh bợ xung quanh. Tôi muốn mọi người nói với tôi sự thật – cho dù anh ta có bị sa thải vì điều đó đi nữa".

Những người sợ sếp thường làm nhiều hơn cả chỉ giấu những tin xấu để tránh bị liên quan. Họ có những động cơ đáng kể để nói dối về cách mọi việc đang diễn ra. Nỗi sợ hãi, do những nhà điều hành chỉ quan tâm đến kết quả gây ra, đã dẫn đến việc xuyên tạc thông tin và mất khả năng học hỏi, chứ đừng nói đến việc áp dụng kiến thức đó để cải thiện hoạt động của tổ chức. Thậm chí Andrew Grove của Intel cũng đã nhận ra hậu quả bất thường của nỗi sợ hãi và chứng hoang tưởng ở nơi làm việc:

Nỗi sợ hãi khiến bạn không dám nói lên những suy nghĩ thật của mình là liều thuốc độc. Hầu như không có thứ gì có thể gây bất lợi hơn thế cho thành công của công ty.... Một khi môi trường sợ hãi lan tràn, nó sẽ dẫn đến tình trạng tê liệt toàn bộ tổ chức và chặn đứng những tin xấu từ bên ngoài.

Khi chúng tôi thực hiện những buổi phỏng vấn tại một tổ chức tài chính lớn, chúng tôi đã gặp rất nhiều câu chuyện về nỗi sợ hãi tại nơi làm việc đã cản trở khả năng phát triển kiến thức của công ty và biến kiến thức đó thành hành động.

Trong nhiều năm, chúng tôi sử dụng thẻ ngân hàng tại Mỹ như một đảm bảo về chất lượng.... Nhưng chúng tôi không biết rằng phần cao nhất của tổ chức chính là ung nhọt, ung nhọt lớn nhất mà tôi nói đến. Nhu cầu kiểm soát. Nếu bạn mắc sai lầm với những con số hoặc các chỉ số ngày hôm nay, bạn phải tìm ra lỗi đó, sửa nó và biết kết quả vào 8 giờ sáng ngày hôm sau. Nếu không bạn sẽ toi đời.

Nói về nỗi sợ hãi trong một tổ chức.... Nhìn thấy cái đồi kia không, anh ta sẽ nói thế. Hãy trèo lên đó và tôi không quan tâm quân địch hay quân ta chết thế nào. Tôi muốn cái đồi đó vào lúc 8 giờ và đừng có quay lại nói với tôi là không được. Mọi người sợ hãi không dám làm gì. Họ bắt đầu gian lận và chỉnh sửa các con số để đạt được mục tiêu. Họ tiến hành khảo sát – khảo sát khách hàng qua điện thoại, qua tổng đài, qua tin nhắn. Trên điện thoại, những câu hỏi đại loại như nó thế nào, bạn có hài lòng với cuộc gọi hay với người gọi không? Họ đặt mục tiêu 95% với hai ô trống đầu tiên về sự thỏa mãn. Đó là mục tiêu và nếu bạn không đạt được, bạn sẽ mất nhiều thứ, như phần nào đó trên cơ thể. Đó là điều mà họ đã làm. Mọi người tự điền vào các ô trống để đạt đủ chỉ tiêu, không thèm quan tâm đến câu trả lời. Và mọi người đã hợp lý hoá việc họ

đang làm.

Giám đốc công ty đã mất đi những phản hồi có giá trị bởi vì những bản khảo sát có những câu trả lời thật sự đã bị tống vào thùng rác bởi vì họ không đếm chúng. Những điều tồi tệ cứ thế tiếp diễn.

Đội ngũ quản lý cấp cao đã ngu ngốc tin rằng công ty của mình đang cung cấp những dịch vụ khách hàng tốt nhất đến mức họ đã nộp đơn tranh giải Malcolm Baldrige. Tổ chức này thậm chí còn không được ai ghé thăm vì những người xét giải thưởng đã thấy rõ, dù là từ xa, rằng không có nhân viên nào tham gia và sự lãnh đạo hầu như không loại bỏ được nỗi sợ hãi, những điều quan trọng trong phong trào chất lượng.

Nỗi sợ hãi có hai tác động xấu đến các tổ chức. Thứ nhất, sợ hãi tạo ra sự tập trung vào ngắn hạn, do đó thường xuyên gây ra các vấn đề trong dài hạn. Ví dụ, tại nhà máy của Hewlett-Packard tại Roseville, hãy nhớ lại nỗi sợ mất việc đã hạn chế nỗ lực thay đổi được xây dựng để cải thiện hiệu suất làm việc của nhà máy. Sự chống cự này vẫn xảy ra dù trong dài hạn, sự cải thiện hiệu suất công việc có lẽ là cách duy nhất để bảo vệ cả tổ chức lẫn công việc của họ. Dù sao thì sợ hãi làm mất đi sự cân nhắc về dài hạn. Chỉ còn những viễn tưởng ngay tức khắc, đáng sợ về việc bị sa thải, trừ lương, giáng cấp và điều chuyển không mong muốn xuất hiện trong suy nghĩ mọi người. Hậu quả là nỗ lực áp dụng những kiến thức thực sự có thể làm giảm nguy cơ dài hạn đã bị nỗi sợ ngắn hạn về những hậu quả của việc áp dụng đó nhấn chìm. Đó là lý do tại sao Deming, một người ủng hộ chất lượng toàn diện và sự thay đổi mà điều đó đại diện tại nhiều công ty, rất kiên quyết về việc đẩy lùi sự sợ hãi.

Hãy xem những gì đã xảy đến với Dunlap tại Sunbeam. Ông ta đã bị sa thải khi kết quả tài chính của Sunbeam bị nghi ngờ. Để nâng cao kết quả ngắn hạn, công ty này đã giao rất nhiều vỉ nướng thịt cho các nhà bán lẻ trong suốt mùa đông, cho phép họ không cần trả tiền ngay và tất nhiên là có thể trả lại hàng nếu họ không thích. Nhưng công ty đã ghi doanh thu khi vỉ nướng thịt được giao cho khách hàng. Không nhiều vỉ nướng được bán trong mùa đông nhưng xét về ngắn hạn, việc này đã làm tăng kết quả tài chính của công ty. Ghi những việc kinh doanh không có thật cũng là một vấn đề trong những năm giữa thập niên 90 tại Informix, một công ty phần mềm cơ sở dữ liệu, và tại Oracle, một công ty phần mềm quản lý cơ sở dữ liệu khác vào đầu những năm 90. Trong cả hai ví dụ, các công ty này đều báo cáo bất kỳ sản phẩm nào được đưa đến các nhà phân phối để bán lại là hàng đã thực sự

được bán, mặc dù việc bán hàng chỉ kết thúc khi phần mềm đó thực sự đến tay người dùng cuối cùng. Informix buộc phải xóa bỏ hàng trăm triệu doanh thu ảo - chiếm phần lớn lợi nhuận của công ty – khi doanh số bán hàng ảo bị phát hiện. Vụ tai tiếng tại Oracle nhỏ hơn nhưng cũng giống thế này.

Tại Sunbeam, đầu tiên Dunlap tuyên bố không có bất kỳ gian lận tài chính nào và ông ta không cho phép bất kỳ hành vi nào kiểu này. Nhưng ông ta không cần phải công khai bảo mọi người vi phạm pháp luật. Có lẽ nó sẽ không là vấn đề nếu ông ta bảo họ phải cẩn thận tuân theo tất cả các điều khoản báo cáo tài chính. Sợ những điều có thể xảy đến với họ nếu Dunlap không có kết quả mà ông muốn, nhân viên tại Sunbeam đã hành động để đảm bảo họ có thể sống sót trong ngắn hạn – và nếu điều đó đòi hỏi phải "xào nấu" sổ sách thì cứ vậy đi. Những người đang phải tìm cách sống sót một cách tuyệt vọng trong ngắn hạn có lẽ không bao giờ nghĩ rằng những trò chơi tài chính như vậy rồi sẽ bị lôi ra ánh sáng trong dài hạn, điều sẽ khiến hành vi ngắn hạn trở nên phi lý trí. Sợ hãi khiến ngắn hạn là điều duy nhất mọi người nhìn thấy và chú ý đến. Bạn có thể chắc rằng các công ty có dính dáng đến những mô tả tài chính sai lệch để dựng nên các con số trong ngắn hạn đều bị nỗi sợ hãi chế ngự. Mọi người ở những nơi đó đều sợ thừa nhận bất kỳ vấn đề nào, hi vọng rằng thế nào đó họ sẽ vượt qua hoặc ngày mai không bao giờ đến.

Vấn đề khác là loại sợ hãi này tạo ra sự tập trung vào cá nhân thay vì tập thể. Bạn có biết một câu chuyện xưa về một con hổ đuổi theo hai người: người sống sót không nhất thiết phải nhanh mà chỉ cần nhanh hơn. Tương tự, trong các tổ chức nơi tồn tại nỗi sợ bị đổ lỗi vì các vấn đề ngắn hạn, mọi người sẽ chỉ lo bảo vệ bản thân thay vì lợi ích tập thể. Những nhà điều hành tại Sunbeam biết Dunlap đã sa thải 70% đội ngũ quản lý tại Scott Paper. Họ cũng biết Dunlap tin rằng "Tôi chưa từng thấy điều gì tốt đẹp trước đây". Nếu họ muốn tiếp tục làm việc ở công ty, họ có mọi lý do để đổ lỗi cho các nhà quản lý khác về các vấn đề và không có động cơ giúp người khác thành công hay thừa nhận sai lầm để giúp người khác tránh những lỗi như thế trong tương lai.

Tương tự, tại tổ chức tài chính lớn mà chúng ta đã nói đến trước đó, mọi người bám vào các biện pháp tài chính ngắn hạn và bị trừng phạt và đổ lỗi vì không đạt chỉ tiêu. Kết quả là, những nhà quản lý mà chúng tôi phỏng vấn dường như đều bị ám ảnh rằng khi họ làm tốt thì đó là do nhờ năng lực của họ nhưng khi họ làm kém thì đó là lỗi của người khác và bị ám ảnh với việc hạ thấp những người đồng cấp để họ nổi bật lên. Ví dụ, một giám đốc chi

nhánh mà chúng tôi phỏng vấn chỉ quan tâm đến thành tích cá nhân trong suốt cuộc nói chuyện, nhấn mạnh những lý do mà đáng lẽ ông xứng đáng được khen ngợi nhiều hơn. Ông không một lần nào đề cập đến bất kỳ điều gì ông đã làm để giúp giám đốc chi nhánh khác hay những vị giám đốc khác đã giúp ông. Ông cũng nói về việc ông đã phải chịu áp lực như thế nào từ sếp của mình để đưa nỗi sợ hãi vào chi nhánh của ông mặc dù ông nghĩ rằng nó là một trong những chi nhánh hoạt động tốt nhất. Nhưng ông chỉ được đánh giá là một giám đốc trung bình bởi vì "bà ấy muốn tôi gây áp lực với họ và khai thác họ nhiều hơn."

Tại những tổ chức như vậy, triết lý quản lý là mọi người sẽ làm việc chăm chỉ nhất nếu họ đang tránh bị trừng phạt. Tránh bản thân bị trừng phạt có nghĩa là phải tìm cách đổ lỗi cho người khác và để họ chịu phạt. Trong bối cảnh như vậy, không có lý do nào để mọi người có thể làm việc cùng nhau vì lợi ích tập thể và họ có rất nhiều lý do để phá hoại công việc cũng như danh tiếng của người khác.

Cách một số tổ chức loại bỏ nỗi sợ hãi

Một số tổ chức đã chủ ý phát triển những phương pháp để phá vỡ nỗi sợ hãi. Làm như vậy, các công ty đã xây dựng môi trường lành mạnh, nơi kiến thức luôn sẵn sàng để phát triển và chia sẻ. Một trong số những công ty như thế là PSS/World Medical, một công ty bắt đầu hoạt động trong lĩnh vực cạnh tranh cao là bán các thiết bị y tế cho các bác sĩ tại Florida. PSS/World Medical đã phát triển hoạt động kinh doanh của mình ra toàn quốc và gần đây là sang châu Âu và mở rộng ngành kinh doanh sang bán những thiết bị chẩn đoán hình ảnh. Công ty đã tăng trưởng 60% mỗi năm kể từ khi thành lập năm 1983, trở thành công ty 1 tỉ đô-la trong 15 năm. Một bí quyết thành công của nó trong việc quản lý sự tăng trưởng và sự mở rộng địa lý nhanh chóng này, thường đi kèm với việc thu mua các công ty khác, là khuyến khích trao đổi cởi mở và tự do trong công ty, để không có vấn đề bị giấu giếm nào trở thành khối u của công ty. "Quyền được giao tiếp với bất kỳ ai, ở bất kỳ đâu mà không sợ bị trừng phạt là một trong những giá trị cốt lõi tại PSS." Công ty có một chính sách mở cửa và khuyến khích tất cả mọi người qua mặt cả các sếp. Điều này mở rộng đến cả CEO, Patrick Kelly, người khuyến khích các thành viên Hội đồng Quản trị tương tác với những người khác trong công ty để không phải dựa hoàn toàn vào ông hoặc vị giám đốc khác để lấy thông tin.

Một nhân tố khác cho thành công của công ty và nhiều công ty khác đã biến kiến thức thành hành động là phân quyền quá trình

ra quyết định. Hành động này khuyến khích mọi người học hỏi và thực sự vận dụng kiến thức của mình. Nhưng vẫn còn vướng mắc về việc phân quyền quá trình ra quyết định – nếu ai đó mắc sai lầm thì sao? (Thật thú vị là có một giả định bất thành văn là bạn ở vị trí càng cao trong tổ chức thì bạn càng mắc ít sai lầm.) Nếu sai lầm, là những điều không thể tránh khỏi, bị trừng phạt, mọi người sẽ không dám hành động độc lập. Tại PSS, công ty đã thoát khỏi con đường này để đảm bảo những sai lầm thật sự không bị trừng phạt:

Phần lớn các công ty đều có gì đó...tệ hại. Họ nghĩ rằng bắt mọi người chịu trách nhiệm có nghĩa là trừng phạt những sai lầm của họ. Đây cũng là suy nghĩ mà Chris, một nhân viên đã nhận hàng hoá trả lại, mong đợi.

Chris không mắc sai lầm. Nhưng nếu anh ta có thì sao? Mọi người đều mắc sai lầm. Và nếu bạn muốn họ ra nhiều quyết định hơn thì họ thường xuyên mắc sai lầm hơn. Trên thực tế, nếu họ không đang mắc sai lầm thì có thể họ cũng không đang ra quyết định.

...Hãy đi tiếp và ra quyết định. Nếu sai, hãy thừa nhận và rút kinh nghiệm. Sau đó hãy tiến lên. Không ai ở PSS sẽ trừng phạt bạn cả.

PSS/World Medical đẩy mạnh từ bên trong và động viên mọi người đảm nhận những trách nhiệm lớn khi tuổi còn trẻ. Không phải ai cũng sẽ vượt qua được những thách thức mới này. Nhưng mọi người thường sẵn sàng thử một nhiệm vụ mới với những trách nhiệm lớn hơn khi họ biết rằng dù thất bại, họ vẫn sẽ "hạ cánh mềm":

Thất bại tại PSS không phải là tội lỗi. Nếu bạn không thể đảm nhận công việc mới sau khi đã cố gắng hết sức, bạn có thể quay lại với công việc cũ.... Chúng tôi gọi đó là hạ cánh mềm. Điều này trái ngược hoàn toàn với cách tiếp cận nghề nghiệp "thăng tiến hoặc đào thải".... Chúng tôi muốn mọi người ở lại với chúng tôi. Chúng tôi muốn họ phát triển bản thân hết mức có thể trong tổ chức này. Và chúng tôi sẽ không bao giờ trừng phạt họ vì đã nhận một công việc vượt quá khả năng của mình.

SAS Institute đã sử dụng một cách tương tự trong công nghiệp phần mềm, một lĩnh vực vốn có tiếng trong việc trừng phạt sự thất bại. David Russo, phó giám đốc nhân sự của SAS Institute, đã nói: "Chúng tôi không trừng phạt bất kỳ điều gì. Chúng tôi tưởng thưởng sự sáng tạo. Giống như Maria Montessori, nhà giáo dục nổi tiếng, chúng tôi tin rằng nên đi theo, chứ không phải dẫn dắt,

sự sáng tạo". Công ty này sẵn sàng để các nhà phát triển phần mềm thử nghiệm những cái mới. Đó là cách họ bước chân vào lĩnh vực phần mềm giáo dục và trò chơi điện tử, những lĩnh vực nằm ngoài trọng tâm của công ty là phân tích thống kê, hỗ trợ quyết định và quản lý cơ sở dữ liệu. Ngoài ra, những đường lối kinh doanh mới này không đến từ thu mua công ty mà từ sự phát triển bên trong. Không phải tất cả những dự án và những kế hoạch kinh doanh mạo hiểm mới đều có thể thành công:

Bạn đã bao giờ nghe chúng tôi nói về những cái hố chưa? James Goodnight, một trong những người đồng sáng lập công ty kiêm CEO, nói rằng ông đã đào rất nhiều hố. Điều thông minh duy nhất là biết khi nào nên thôi không đào nữa.... Chúng tôi không biết liệu việc đó có mang lại nhiều lợi nhuận cho công ty không. Nhưng công nghệ ngoài đó thật thú vị và nó có thể trở thành điều gì đó. Hãy cứ làm đi.

Còn có cả The Men's Wearhouse, một công ty bán lẻ thành công trong lĩnh vực may đo quần áo nam. Những nhà lãnh đạo cấp cao của công ty tin tưởng sâu sắc về việc phá vỡ nỗi sợ hãi. Công ty thường sẽ không đuổi việc nhân viên trong lần đầu tiên họ bị bắt đang trộm đồ. Và thỉnh thoảng, ngay cả sau lần thứ hai. Nếu điều này có vẻ kỳ lạ, hãy xem xét điều sau đây. George Zimmer, chủ tịch kiêm nhà sáng lập, đã nói: "Chúng tôi hoạt động trong lĩnh vực con người chứ không phải lĩnh vực quần áo". Bán lẻ là một ngành lương thấp. Charlie Bresler, phó giám đốc điều hành công ty trong mảng phát triển con người, đã lưu ý rằng rất nhiều người trực tiếp bán hàng trong lĩnh vực bán lẻ đều có lai lịch không bình thường – gặp vấn đề tại trường học, vấn đề trong công việc, vấn đề cá nhân và những vấn đề khác khiến cho họ phải làm việc trong một ngành lương thấp, và trong rất nhiều công ty, là những công việc ít kỹ năng. The Men's Wearhouse coi việc phát triển những người này, nâng cao kỹ năng, lòng tự trọng và thành công của họ là nhiệm vụ của mình.

Cho mọi người thêm một cơ hội, công ty đã khơi dậy lòng biết ơn và sự trung thành. Phần lớn những người này trước đây không được cho cơ hội thứ hai, và thậm chí là cơ hội đầu tiên. Quy tắc hai bên cùng có lợi này, được thấy và thực hiện gần như khắp thế giới, đòi hỏi rằng những người được ban thêm các cơ hội sẽ đền đáp lại. Hơn nữa, như Charlie Bresler giải thích, công ty đã lựa chọn những người tốt nhất có thể và đầu tư đào tạo họ. Nếu nó chỉ đơn giản sa thải họ ngay khi có dấu hiệu rắc rối đầu tiên, nó sẽ phải quay về với vẫn lực lượng lao động đó và thuê lại. Có gì bảo đảm việc này sẽ mang lại hiệu quả tốt hơn? Bresler tin rằng sẽ tốt hơn

nhiều nếu phát triển những nhân viên trong công ty thay vì sa thải họ, quay lại với vẫn thị trường lao động đó và bắt đầu lại từ đầu với những người không chắc tốt hơn, và thậm chí còn tồi tệ hơn.

Loại bỏ nỗi sợ hãi bắt đầu từ trên đầu – giống như bệnh hoang tưởng. Herb Kelleher của Southwest Airlines đã đồng ý xuất hiện trong quảng cáo của American Express bởi vì ông đã mất quá nhiều thẻ tín dụng – điều mà ông thẳng thắn thừa nhận là ông cũng mắc sai lầm. Dennis Bakke, CEO của AES, nói với mọi người rằng năm 1997, ông chỉ ra một quyết định, một cách thể hiện rằng công ty thực sự phân quyền quyết định và CEO không có quyền lực tuyệt đối. Trong báo cáo thường niên của AES, công ty đã thẳng thắn thừa nhận những sai lầm và những vấn đề để cho thấy thậm chí ngay cả trong một năm thành công của một công ty rất thành công, không phải mọi thứ đều hoàn hảo, và thừa nhận nó công khai không sao cả:

Không phải mọi thứ chúng tôi chạm vào năm 1997 đều biến thành vàng hoặc đồng. Chúng tôi đã mất nhiều cơ hội kinh doanh.... Việc mua lại tài sản được tạo ra ở nước ngoài của Destec là điều đáng thất vọng nhất về mặt kinh tế. Ở điểm này, có vẻ như lợi nhuận sẽ thấp hơn kỳ vọng.

Nhân viên của chúng ta mong muốn và xứng đáng có một nơi làm việc ổn định. Năm ngoái, tiền thưởng của công ty đã giảm theo lời khuyên của đa số nhân viên tại AES rằng thành tích an toàn của chúng tôi không đủ tốt. Năm nay đã tốt hơn, nhưng chúng tôi vẫn có nhiều tai nạn thời gian hơn mức hợp lý.... Tuy nhiên, ngay cả trong năm tuyệt vời nhất theo mọi nghĩa mà chúng tôi đã có, chúng tôi vẫn phải giảm mức thưởng của công ty để thừa nhận thành tích an toàn không như mong đợi.

Không có việc học hỏi nào không có sai lầm. Benjamin Zander, người chỉ huy dàn nhạc giao hưởng Boston, là một diễn giả thường xuyên về quản lý. Ông hiểu rằng trong một dàn nhạc, nhạc trưởng không trực tiếp chơi nhạc, vì thế họ chỉ thực sự đạt được điều gì đó thông qua nỗ lực và sự phối hợp của những người khác. Zander cho rằng chúng ta nên ăn mừng những lỗi lầm. Ông thể hiện điều này bằng cách chơi một đoạn nhạc đơn giản theo nhiều cách khác nhau. Cách đầu tiên, của người mới bắt đầu, không sai nốt nào nhưng quá nhàm chán. Zander nói rằng chỉ khi người biểu diễn chuyển sự chú tâm vào việc chơi sai nốt sang cái gì đó cao hơn thì họ mới có thể chơi hay được. Và chỉ khi mạo hiểm đánh sai các nốt, họ mới rút ra được bài học. Ông cũng dạy

các nhạc công của mình phản ứng với sai lầm bằng câu cảm thán "Thật thú vị!"

Những công ty khuyến khích nhân viên hành động dựa trên kiến thức đều có những người quản lý như Benjamin Zander, người mà khen ngợi mọi người dù họ thành công hay thất bại và coi thất bại thực sự duy nhất là không hành động và thử những điều mới. Các nhà thiết kế tại IDEO, một công ty thiết kế công nghiệp đã giành được nhiều giải thưởng, thích nói rằng để thành công trong dài hạn, bạn cần phải "thất bại sớm và thường xuyên". Các nhà thiết kế không muốn thất bại nhưng họ tin rằng những sản phẩm tốt nhất và những phương pháp tốt nhất của tổ chức bắt nguồn từ việc liên tục thử nghiệm những ý tưởng mới và học hỏi từ thành công và thất bại.

Cái giá của thất bại trong thiết kế sản phẩm chả là gì so với việc mắc sai lầm khi phẫu thuật. Nhưng nghiên cứu về các bác sĩ phẫu thuật đã cho thấy, mặc dù họ là những người cầu toàn, họ nhận thấy mọi người đều mắc lỗi kỹ thuật và có những cách mang tính xây dựng để xử lý những sai lầm đó. Charles Bosk, trong một nghiên cứu chuyên sâu 18 tháng, đã phát hiện ra các bác sĩ phẫu thuật rất quyết liệt trong việc thừa nhận sai lầm và trao đổi với những bác sĩ khác. Tìm cách để giấu giếm hoặc phủ nhận sai lầm được coi là không thể tha thứ vì hành động đó khiến cho việc giúp đỡ các bệnh nhân trở nên khó khăn hơn. Bosk đã quan sát thấy trong bệnh viện mà ông tiến hành nghiên cứu, khi các bác sĩ phẫu thuật mắc sai lầm, họ nên "tha thứ và ghi nhớ". Nhờ ghi nhớ những thất bại không thể tránh khỏi trong cuộc sống, mọi người có thể học cách tránh những sai lầm phổ biến trong tương lai.

Làm thế nào các tổ chức loại bỏ nỗi sợ hãi và sự không hành động

• Khen ngợi, khen thưởng và thăng chức cho những người mang tin xấu đến cho sếp của họ

• Coi thất bại thực sự duy nhất là không hành động, trừng phạt sự không hành động chứ không phải những hành động không thành công

• Khuyến khích các nhà quản lý nói về những thất bại của họ, đặc biệt là những điều họ rút ra từ đó

• Khuyến khích giao tiếp cởi mở

• Cho mọi người cơ hội thứ hai (và thứ ba)

• Sa thải những người, đặc biệt là lãnh đạo, xúc phạm người khác

• Học hỏi, thậm chí là ăn mừng những sai lầm, đặc biệt là khi thử nghiệm những điều mới

• Không trừng phạt những người thử làm những điều mới

Nghiên cứu của Bosk cho thấy nếu những bác sĩ phẫu thuật – hoặc những người trong các tổ chức khác – trừng phạt nhau vì thừa nhận sai lầm, nỗi sợ hãi sinh ra từ đó có thể khiến những kết quả tốt, như tránh sai lầm trong tương lai và tiến hành những thay đổi cần thiết trong các biện pháp thực thi, trở nên bất khả thi. Để học hỏi từ người khác, phải sẵn sàng thừa nhận họ có những điều đáng để học hỏi. Trong một tổ chức đầy sợ hãi, điều đó sẽ rất khó khăn nếu không muốn nói là không thể. Để biến những kiến thức mới thành hành động, phải sẵn sàng thử những điều khác và những hành động như vậy chứa đựng rủi ro sai lầm. Sẽ không có nhiều thử nghiệm, đổi mới, học hỏi hoặc biến kiến thức thành hành động trong môi trường đầy rẫy sợ hãi và ngờ vực. Để tăng cường hiệu suất công việc, không có điều gì quan trọng hơn phá vỡ nỗi sợ hãi. Thật xấu hổ vì nhiều người đã làm điều ngược lại.

Phá vỡ nỗi sợ hãi trong những thời điểm khó khăn

Rất nhiều công ty mà chúng tôi đã đề cập về việc phá vỡ nỗi sợ hãi có kết quả hoạt động tốt, mặc dù mỗi công ty đều phải đối mặt với những thách thức trong những thời điểm nhất định. Nhiều độc giả có thể cho rằng đối với các nhà quản lý, "loại bỏ nỗi sợ hãi", nắm lấy thất bại, trao thưởng cho các nhân viên vì đã đóng góp vào lợi ích chung và hành động theo cách thông thường khi công ty thành công là điều đơn giản. Những thời điểm khó khăn mới là phép thử thực sự. Không thể luôn né tránh sa thải, giảm lương, đóng cửa nhà máy và những thay đổi không mong muốn khác. Nhưng thời gian và mức độ sợ hãi mà những thay đổi đó gây ra có thể giảm đi hoặc tăng lên rất nhiều tuỳ vào việc xử lý tình huống.

Hãy xem xét sự khác nhau trong cách thông báo và thực hiện giảm biên chế trên diện rộng năm 1997 tại hai công ty lớn của Mỹ là Levi Strauss và Citibank. Vào tháng 10 năm đó, Citibank đã thông báo sẽ cắt giảm 9.000 trong tổng số 90.000 nhân viên để giảm chi phí và tăng hiệu quả của các hoạt động hậu cần (back-office). Vào tháng 11, Levi Strauss thông báo sẽ đóng cửa 11 nhà máy sản xuất và sa thải 6.395 người, chiếm 34% lực lượng lao động làm việc tại Mỹ và Canada của nó. Cả hai công ty đều trợ cấp thôi việc rất hào phóng. Nhưng có sự khác biệt quan trọng trong

cách sa thải. Những sự khác biệt này cho thấy bốn hướng dẫn quan trọng trong việc thực hiện những thay đổi căng thẳng, tiêu cực theo những cách làm giảm nỗi sợ hãi mà nhân viên cảm nhận được và nỗi sợ hãi trong tổ chức. Nhân tố quan trọng loại bỏ nỗi sợ hãi thậm chí cả trong những thời điểm khó khăn là cho mọi người khả năng dự đoán, sự thấu hiểu, sự kiểm soát và sự thương cảm hết mức có thể.

Vào ngày thông báo sa thải, Levi Strauss nói rõ ràng những nhân viên nào sẽ phải thôi việc và chính xác số tiền trợ cấp thôi việc (3 tuần lương với mỗi năm làm việc tại công ty cộng với tiền lương 6 tháng kể từ ngày thông báo đóng cửa, thậm chí cả trong trường hợp họ đã tìm được việc làm) và những lợi ích khác mà họ sẽ nhận được. Giám đốc điều hành Robert Haas giải thích rằng công suất dư thừa khiến họ phải đóng cửa nhà máy và không có công việc nào được chuyển ra nước ngoài. Ngược lại, tại thời điểm Citibank thông báo sa thải, không ai trong số nhân viên tại đây biết mình có phải ra đi hay không. Sự thiếu khả năng dự đoán này có nghĩa là hàng nghìn người trong công ty đều có lý do để lo lắng sẽ mất việc, ngay cả khi cuối cùng họ vẫn giữ được công việc của mình. Mặc dù những nhân viên ở cả 2 công ty đều hiểu áp lực tài chính dẫn đến sa thải nhưng nhân viên tại Levi được cung cấp thông tin chi tiết và được giải thích rõ ràng hơn về lý do họ cần phải nghỉ việc.

Nhân viên tại Levi, dù có bị cho nghỉ việc hay không, đều hiểu rõ cần phải làm gì để kiểm soát số phận của mình. Những người bị thôi việc biết họ sẽ nhận được những lợi ích gì và khi nào. Ngược lại, những nhân viên tại Citibank tiếp tục làm việc tại đây đều rất mơ hồ. Đặc biệt, họ không biết nên dành thời gian và công sức để làm việc tốt hơn hay để tìm việc khác. Và có một sự khác biệt đáng kể giữa hai công ty trong việc thể hiện sự thương cảm. Đội ngũ quản lý tại Levi đã thể hiện theo nhiều cách, rằng họ biết họ đã làm tổn hại đến nhân viên của mình và cố gắng, bằng từ ngữ, giọng nói cảm động, và hành động để giảm bớt sự tổn hại này. Ngược lại, chúng tôi không thể tìm thấy dù chỉ một sự thừa nhận từ các nhà quản lý của Citibank trong bất cứ tuyên bố chính thức nào rằng họ đã làm tổn hại đến nhân viên của mình. Chúng tôi chỉ có thể thấy những thông báo về sa thải tại các vị trí và các công việc. Mặc dù cả Levi Strauss và Citibank đều có những khoản trợ cấp thôi việc lớn, Levi's đã cho thấy việc cho mọi người khả năng dự đoán, sự thấu hiểu, sự kiểm soát và sự thương cảm hết mức có thể có thể giảm số lượng người lo lắng cũng như thời gian và mức độ sợ hãi mà các nhân viên này phải chịu đựng.

Bài học từ ví dụ này, cũng như từ nghiên cứu được Jerald Greenberg thực hiện về việc tiến hành cắt giảm lương tại hai nhà máy sản xuất, là cách mọi việc diễn ra, chứ không phải là cái gì diễn ra, mới quan trọng. Ý tưởng "hoàn cảnh buộc tôi phải làm vậy" có rất ít giá trị.

Trong chương này, chúng ta đã thấy nỗi sợ hãi không phải là cái gì đó từ quá khứ xa xôi mà là hiện tại trong nhiều tổ chức. Và chúng ta vừa thấy rằng nỗi sợ hãi, dù cho nó có ưu và nhược điểm gì với tư cách là một phương thức quản lý, rõ ràng sẽ làm lỗ hổng từ-biết-đến-làm tồi tệ hơn. Rất nhiều ví dụ đã chỉ ra cách để loại bỏ nỗi sợ hãi ra khỏi nơi làm việc cho những người quản lý muốn thực hiện điều đó. Như chúng ta đã thấy tại chương 3, những lý thuyết của con người về động cơ của tổ chức và cá nhân, thường là vô thức hoặc ngầm ẩn và ảnh hưởng rất nhiều đến các phương pháp quản lý. Mặc dù nhiều người tin rằng áp lực và sợ hãi là những cách quản lý hiệu quả, thật ngạc nhiên là có rất ít bằng chứng chứng minh cho quan điểm đó.

Phá vỡ nỗi sợ hãi trong những thời điểm khó khăn

Khả năng dự đoán: Hãy cho mọi người nhiều thông tin nhất có thể về những gì sắp xảy ra và khi nào nó sẽ xảy ra

Sự thấu hiểu: Hãy cho mọi người những thông tin chi tiết về lý do tại sao những hành động, đặc biệt là những hành động gây tổn hại đến họ, lại được thực hiện

Sự kiểm soát: Hãy cho mọi người nhiều ảnh hưởng nhất có thể lên những gì xảy ra, khi nào điều đó xảy ra và cách nó xảy đến với họ; cho họ quyết định về số phận của mình nhiều nhất có thể

Sự thương cảm: Hãy thể hiện sự thông cảm và lo lắng về sự đổ vỡ, sự đau buồn về tinh thần và gánh nặng về tài chính mà họ phải đối mặt

Còn một điểm quan trọng khác. Nếu, tất cả những điều khác như nhau, những tổ chức quản lý bần tiện, gây sợ hãi hiệu quả ngang với những tổ chức đối xử với nhân viên bằng sự tôn trọng và phẩm giá thì không có lý do nào để không đối xử tốt với nhân viên. Quả thật, nếu các công ty đối xử tốt với nhân viên của mình làm chỉ tồi hơn một chút so với các công ty quản lý bằng nỗi sợ hãi và sự dọa dẫm thì vẫn có những lý lẽ về đạo đức và luân lý mạnh mẽ ủng hộ đối xử tốt với nhân viên. Sự đánh đổi giữa hi sinh hiệu suất tài chính và tăng cường phúc lợi cho nhân viên sẽ rất xứng

đáng. Nhưng bằng chứng này tương đối thuyết phục: Quản lý thông qua nỗi sợ hãi và xây dựng các tổ chức đầy sự ngờ vực không những là thiếu nhân văn mà còn là vụ kinh doanh tồi.

5

Khi thước đo làm mờ óc phán đoán

Những thước đo và quy trình đo lường, đặc biệt là những quy trình được thiết kế kém hoặc phức tạp quá mức cần thiết, là một trong những rào cản lớn nhất biến kiến thức thành hành động. Trong quá trình nghiên cứu, chúng tôi liên tục gặp các quy trình đo lường là tác nhân gây ra các hành vi phá hoại trong nội bộ tổ chức. Tuy nhiên, điều đáng nói hơn là khi chúng tôi gặp những quy trình phản tác dụng này, các nhà quản lý đã nhận ra và phàn nàn, đồng thời giải thích cho chúng tôi lí do và phương thức để thay đổi chúng. Thế nhưng, các phương thức không hiệu quả đó vẫn tiếp tục được sử dụng.

Chương này hướng đến ba mục tiêu. Đầu tiên, chúng tôi đề cập đến các vấn đề phát sinh từ các thước đo trong quá trình biến kiến thức thành hành động. Tiếp theo là những lý do tại sao các tổ chức vẫn tiếp tục áp dụng các phương pháp đo lường còn nhiều lỗ hổng, ngay cả khi các cấp quản lí hoàn toàn nhận thức được sự việc, và thực tế này cho thấy điều gì trong việc thu hẹp khoảng cách từ-biết-đến-làm. Cuối cùng, chúng tôi sẽ đưa ra dẫn chứng về các tổ chức đã sử dụng các thước đo tạo ra hành vi thông minh, và từ những dẫn chứng này, rút ra một số nguyên tắc chung để phân biệt các thước đo gây ra vấn đề với các thước đo giúp giải quyết vấn đề. Rõ ràng, chỉ đơn thuần nhận thức được không nên sử dụng thước đo nào không thúc đẩy nhà quản lí áp dụng thước đo tạo ra các hành vi học hỏi, thông minh, có suy nghĩ hơn là ngược lại.

Các thước đo tạo ra vấn đề

Ai cũng biết rằng mỗi thước đo chỉ tập trung vào thứ được đo

lường. Người ta cũng biết rằng do thứ được đo lường được cho là quan trọng, các thước đo sẽ ảnh hưởng đến việc mọi người làm gì, cũng như chú ý cái gì và bỏ qua cái gì. Do đó, mọi người biết rằng thứ được đo lường sẽ được hoàn thành còn thứ không được đo lường thường bị bỏ qua. Hầu như ai cũng nhận thức được tầm quan trọng của thước đo. Hơn nữa, có bằng chứng đã chứng minh rằng các thước đo có sức ảnh hưởng lớn đến hành vi, ngay cả khi nó không đi cùng với phần thưởng. Mọi người đều muốn làm tốt trong những khía cạnh quan trọng với tổ chức, ngay cả khi họ chưa nhận được gì ngay, ngoại trừ vị thế xã hội, như là kết quả tích lũy của việc ghi điểm tốt trong những tiêu chuẩn đánh giá.

Với lối tư duy thông thường này, bạn có thể nghĩ rằng các doanh nghiệp sẽ thường xuyên sử dụng các thước đo để hướng sự quan tâm của nhân viên tới các vấn đề mà ban lãnh đạo nói và biết là quan trọng đối với thành tích dựa theo chiến lược kinh doanh cụ thể của công ty. Bạn có thể nghĩ rằng họ sẽ tập trung đo lường các nhân tố thực sự có ý nghĩa đối với thành tích dài hạn của công ty bao gồm phương pháp quản lí, chiến lược kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp. Bạn cũng có thể nghĩ rằng các công ty đều nhận ra một chân lý đơn giản là các thước đo nên ít hơn và tập trung như lời hát trong bài "Sitting by the Dock of the Bay" của Otis Redding: "Không thể làm vừa lòng cả mười người, vì vậy tôi đoán tôi sẽ cứ tiếp tục như bây giờ thôi." Tuy nhiên, hết công ty này đến công ty khác lần lượt thất bại trong việc áp dụng những nguyên tắc phổ biến và dễ hiểu này.

Ví dụ, đối với các công ty công nghệ cao, tuyển dụng và giữ chân các nhân viên có kĩ năng phù hợp là cực kì quan trọng. Chi phí nhân công chiếm một phần lớn trong tổng chi phí ở các doanh nghiệp cần hàm lượng chất xám cao này. Các nhà lãnh đạo hàng đầu trong ngành công nghiệp phần mềm và phần cứng máy tính thường xuyên phàn nàn về sự khan hiếm nhân tài và sự thiếu hụt lao động có kỹ năng. Bạn có thể nghĩ rằng, từ thực trạng này, các doanh nghiệp sẽ có các thước đo phù hợp đối với chi phí, lợi ích, luân chuyển nhân sự, đào tạo, và các phương pháp thực thi liên quan đến nhân lực khác. Tuy nhiên, một nghiên cứu về phương thức quản lý nhân lực tại Thung lũng Silicon của A. T. Kearney chỉ ra rằng "hầu hết nhà tuyển dụng đều không hiểu gì về tổng chi phí nhân công của mình." Hơn nữa, "hầu hết nhà tuyển dụng không theo dõi cụ thể từng chi phí đào tạo và tuyển dụng." Mặc dù kĩ năng, đào tạo và nhân lực rất quan trọng với thành công của doanh nghiệp nhưng hầu hết các công ty gần như không có thước đo nào liên quan đến hiệu quả hoạt động của các hạng mục này. Tại sao việc thiếu thước đo này hay sự thất bại trong việc đo lường

đúng thứ theo đúng cách lại quá phổ biến? Frederick Reichheld, một nhà tư vấn của Bain, tác giả cuốn Hiệu ứng trung thành, đã đề cập đến lý do các công ty bỏ qua những vấn đề thước đo này và hệ quả của sự bỏ qua đó:

Những tư duy hung hãn nhất trong một công ty hiếm khi quan tâm đến hệ thống đo lường... Họ cảm thấy nhà lãnh đạo nên tập trung vào những thứ quan trọng và thú vị như tầm nhìn và chiến lược, còn để những chuyên viên tài chính phụ trách đo lường. Rắc rối ở đây là đo lường chính là cốt lõi của cả tầm nhìn và chiến lược... Đa số các nhà điều hành hiện nay đều sử dụng hệ thống đo lường vốn có mà sẽ bóp méo chiến lược kinh doanh của họ.

Tiếp theo là một số dẫn chứng minh họa cho các vấn đề đo lường phổ biến. Những trường hợp này sẽ giúp chúng ta hiểu làm thế nào hệ thống đo lường và các phương pháp thực thi lại góp phần tạo ra và duy trì vấn đề từ-biết-đến-làm. Qua các dẫn chứng này, chúng ta sẽ thấy rằng các phương pháp đo lường không những tạo ra khoảng cách giữa nhận thức và hành động trong các tổ chức này, mà còn khiến chúng hoạt động trái với những gì mà ban lãnh đạo mong muốn.

Tập trung vào mục tiêu tài chính ngắn hạn: Vấn đề tại Hewlett-Packard

Hewlett-Packard (HP) vẫn đang tiếp tục đấu tranh vì linh hồn của mình. Một mặt, công ty được thành lập và phát triển mạnh mẽ dựa trên những nền tảng giá trị vững chắc, phong cách HP, và từ lâu đã nổi tiếng vì nền văn hóa mạnh mẽ. Rất nhiều cuốn sách về quản lí đã nhắc đến Hewlett-Packard như một tổ chức xuất sắc và chỉ ra rằng văn hóa HP là yếu tố quan trọng cho sự thành công của công ty. HP hiện vẫn xếp khá cao theo điều tra những nơi làm việc lý tưởng nhất và có tỷ lệ luân chuyển nhân sự nhỏ hơn nhiều so với mức trung bình tại Thung lũng Silicon. Mặc khác, Hewlett-Packard gần đây lại đang gặp khó khăn trong việc duy trì tốc độ tăng trưởng và đáp ứng kỳ vọng lợi nhuận của Phố Wall. Thực tế, HP vừa tuyên bố tách đôi công ty. Phần lớn hoạt động kinh doanh của công ty, như máy tính và máy in, đang chịu sự cạnh tranh ngày càng lớn về giá trong khi công ty lại phải chịu áp lực phải tăng biên lợi nhuận. Kết quả là HP đang bị tách ra giữa một bên là các giá trị và niềm tin của nó với một bên là hàng loạt áp lực tài chính ngắn hạn, hậu quả của việc áp dụng phương thức đo lường chỉ chú trọng kết quả hiện tại thay vì chuẩn bị cho tương lai.

Trong thị trường nhân lực kỹ sư rất cạnh tranh như ở Thung lũng

Silicon, khả năng thu hút và giữ chân nhân tài rất quan trọng với HP. Hơn nữa, do HP đang hoạt động trong ngành công nghiệp công nghệ cao đầy cạnh tranh với vòng đời sản phẩm ngày càng ngắn, nên vốn trí tuệ và nhân tài là nhân tố cốt yếu để tiếp tục thành công. Vì vậy, công ty hiểu rằng "tinh thần chi phối động lực làm việc là chìa khóa để phát triển sản phẩm đúng lúc; văn hóa mạnh mẽ giữ cho môi trường làm việc lành mạnh" và rằng "nhân viên cần được tưởng thưởng cho những đóng góp quan trọng và thành công."

Song, có nhiều bằng chứng cho thấy cam kết của công ty trong việc hành động dựa trên nền tảng những gì nó biết đã được kiểm tra thường xuyên, và những phương pháp đo lường của công ty gây ra những áp lực không đồng nhất với văn hóa của công ty cũng như với những gì cần làm để đạt được thành công trong dài hạn. Nhiều nhà quản lý cấp cao của HP từng chỉ ra rằng công ty đang dần xa rời một số nguyên tắc và phương pháp thực thi mà đã biến nó trở thành một công ty và một nơi làm việc tuyệt vời. Một khảo sát đánh giá tinh thần nhân viên trong một bộ phận theo thang điểm 5 (trong đó 5 là cao nhất) cho thấy sự suy giảm 1,2 điểm, gần 25%, ở cả kỹ sư và quản lý trong vòng 12 tháng. Khảo sát này cũng chỉ ra 59% kỹ sư và 75% quản lý nghĩ rằng cơ hội thăng tiến đã giảm trong năm qua, 76% kỹ sư và 50% quản lý nhận thấy công ty không còn gắn chặt với phong cách HP như trước, 76% kỹ sư và 75% quản lý cảm thấy phần thưởng đã giảm.

Chính quá trình đo lường, trong đó việc đạt được kết quả ngân sách mục tiêu để đáp ứng kì vọng hàng quý của Phố Wall là tối thượng, đã góp phần khiến công ty thực hiện rất nhiều việc có ảnh hưởng xấu tới lợi ích kinh doanh dài hạn. Ví dụ, tại bộ phận được khảo sát nêu trên, cách đây hai năm đã diễn ra hai lần tái cơ cấu toàn diện phòng thí nghiệm, 40% nhân viên sản xuất bị cắt giảm, chi phí bị kiểm soát chặt chẽ, và những buổi ăn mừng nhân viên cũng như phần thưởng bị cắt bỏ gần như hoàn toàn. Nhân viên thuộc bộ phận này phàn nàn rằng HP coi trọng tài chính hơn là con người. Nhưng trong một thị trường lao động có nhiều lựa chọn, thưởng ít và tinh thần đi xuống đã làm tăng tỷ lệ luân chuyển nhân sự, giảm hiệu suất công việc, khiến viễn cảnh về bộ phận này ngày càng tồi tệ hơn.

Một số biện pháp quản lý khác dựa trên hệ thống đo lường của HP cũng gây ra những tác động tiêu cực. Các biện pháp này bao gồm thuê ngoài rất nhiều, bao gồm cả sản xuất và lập trình phần mềm, sử dụng nhân công thời vụ, và không tuyển dụng nhân tài từ trước đủ lâu để đảm bảo công ty có thể thu hút những cá nhân

xuất sắc nhất. Chúng ta nên hiểu rõ rằng những biện pháp này, trên thực tế, đi ngược lại những nhân tố căn bản trong văn hóa và giá trị của công ty. Công ty đã từng tuyên bố hùng hồn về truyền thống không sử dụng hợp đồng và sự hỗ trợ ngắn hạn. Ví dụ, trong một cuộc hội thảo nửa ngày về công ty, văn hóa và những nhà sáng lập của nó, một thực tập sinh hè "đã nghe về lịch sử tránh sử dụng lao động tạm thời (các nhà thầu bên ngoài) của HP". Cũng chính thực tập sinh này đã được nghe câu chuyện tương tự từ những nhân viên lâu năm: Công ty đặc biệt tránh thuê nhân viên tạm thời ở các mảng kinh doanh trọng tâm. Thậm chí có hẳn một điều khoản kinh doanh, chứ không chỉ đơn thuần là các giá trị văn hóa, cho chính sách này:

HP tin rằng nếu một công ty có môi trường làm việc tốt, tin tưởng nhân viên, và cho họ quyền quyết định, thì nhân viên của công ty sẽ đánh giá cao cam kết này và phát triển sự trung thành với công ty, từ đó mang lại tinh thần tốt hơn và và năng suất cao hơn so với các công ty khác.

Tuy nhiên gần đây, công ty đã tiến hành thuê ngoài ngày càng nhiều các hoạt động sản xuất và dần trở nên phụ thuộc hơn vào các nhân viên thời vụ cũng như các lập trình viên hợp đồng. Vào thời điểm đầu những năm 1990, công ty từng xuất hiện trên chương trình truyền hình 60 Phút vì đã sử dụng dân nhập cư bất hợp pháp do một tổ chức không minh bạch cung cấp. Hewlett-Packard đã bị Sở Nhập tịch và Nhập cư Hoa Kỳ và Bộ Lao động điều tra vì đã sử dụng công nhân hợp đồng từ Ấn Độ.

Vậy việc thuê ngoài sản xuất và sử dụng sự hỗ trợ tạm thời và lao động hợp đồng (thường nhận lương thấp hơn nhiều mà không được hưởng các chế độ trợ cấp) để đảm bảo ngân sách sai ở đâu? Đầu tiên, "thuê ngoài những loại linh kiện điện tử quan trọng" có nghĩa là "ở HP không còn tồn tại cơ chế phản hồi sản xuất nội bộ mà nhờ đó công ty có thể biết được các thông tin về chất lượng khả năng thiết kế phần cứng trong các khía cạnh khả năng sản xuất, chất lượng, lỗi và chi phí." Cuối cùng, thuê ngoài sản xuất có thể kìm hãm khả năng học hỏi về thiết kế sản phẩm nhờ sự tách biệt thiết kế khỏi sản xuất dọc theo biên giới tổ chức. Quan trọng hơn là, như một nghiên cứu từng kết luận, điều này còn gửi đi vài thông điệp quan trọng mang tính biểu tượng:

Một cái giá khác phải trả cho việc tăng cường thuê ngoài...là nó gửi đi một thông điệp nhẹ nhàng tới quản lí bộ phận trong toàn công ty rằng chi phí, doanh thu, và các thước đo hiệu quả quan trọng hơn nhiều so với việc bảo vệ cơ hội việc làm trong nội bộ

công ty. Nó cũng hàm ý rằng các kế hoạch ngắn hạn quan trọng hơn các kế hoạch dài hạn... Quyết định thuê ngoài…vì sự thiếu hụt trong ngắn hạn so với các nhà cung cấp bên ngoài...ám chỉ rằng sự thiếu hụt này sẽ không bao giờ...được giải quyết trong nội bộ. Khi áp dụng quan điểm kinh doanh ngắn hạn thì loại tâm lý này khiến chính nó phải thuê công nhân tạm thời để lấp đầy sự dao động nhu cầu trong ngắn hạn... Tầm quan trọng của nhân công thời vụ tăng lên khi quản lý bộ phận bắt đầu tập trung nhiều hơn vào việc đáp ứng các mục tiêu tài chính và sản xuất ngắn hạn thay vì đưa ra kế hoạch dài hạn để tận dụng các nhân viên chính thức... Mục tiêu kinh doanh lúc này có tính chiến thuật nhiều hơn là chiến lược.

Tập trung đảm bảo ngân sách không chỉ tạo ra các hành vi có hại cho phát triển khả năng dài hạn và đi ngược lại lịch sử và văn hóa của công ty, mà còn sinh ra một số hành vi vô đạo đức. Ví dụ, nghiên cứu cũng tìm ra:

Có rất nhiều hành vi xào nấu ngân sách gây phản tác dụng khiến các con số nhìn khá khẩm hơn so với thực tế. Ví dụ như...một quản lý đã để lại quỹ cho một nhà cung cấp bên ngoài trong suốt một quý để sử dụng cho dự án của quý tiếp theo. Mục đích của việc này là để san bằng chi phí từ quý này sang quý khác, nhưng nó chẳng khác gì một khoản trả trước cho nhà cung cấp bên ngoài 3 đến 4 tháng... Các nhà quản lý cũng sẽ sử dụng nhân công tạm thời vô thời hạn, luân chuyển người mới liên tục, thay vì tuyển nhân viên dài hạn và thổi bùng ngân sách theo đầu người.

Những bài học từ Hewlett-Packard rất đáng xem xét. Ngay cả với một tổ chức có văn hóa mạnh mẽ, truyền thống và lịch sử lâu đời về việc coi trọng con người cũng có thể gặp rắc rối khi chịu áp lực nặng nề phải "đạt được những con số" và có một hệ thống đo lường chỉ tập trung vào những con số. Những áp lực này phát sinh từ cả bên ngoài công ty, dưới hình thức nhu cầu của thị trường vốn, lẫn bên trong vì công ty cơ cấu theo bộ phận khiến các cá nhân cạnh tranh nhau để đáp ứng mục tiêu ngân sách của mình. Mù quáng chạy theo ngân sách đầu tiên dẫn đến đủ mọi mánh khóe để đưa ra mục tiêu ngân sách, và rồi thực hiện vô vàn những điều khác để có được kết quả ngắn hạn đạt hoặc vượt mục tiêu đề ra, kể cả những hành vi gây hại cho doanh nghiệp và sự phát huy khả năng trong dài hạn. Và một hệ thống đo lường chỉ tập trung vào các yếu tố tài chính sẽ dẫn đến bỏ bê các yếu tố khác trong doanh nghiệp và sự phát triển của nó. Hệ thống ngân sách liên tục được nhắc lại trong những cuộc phỏng vấn với các nhà quản lý ở nhiều cấp khác nhau trong công ty như là nguyên nhân chính gây

ra sự mất mát trong lịch sử, truyền thống và văn hóa của công ty. Ít ai đưa ra được dẫn chứng thuyết phục về những lợi ích mà công ty thu được để bù đắp cho những tổn thất này, vì hầu hết mọi người nhắc đi nhắc lại mối quan tâm đối với các báo giá thay vì lo lắng cho những tổn thất liên quan tới khả năng tạo dựng và phát triển kiến thức cũng như năng lực dài hạn của doanh nghiệp. Một điều đáng nói nữa là những quan điểm kiểu này và sự nhận thức về tính tất yếu của tình huống đưa ra lại rất phổ biến.

Ví dụ về HP cũng chứng minh một điểm quan trọng khác: Khung thời gian của các thước đo – tần suất đánh giá kết quả của doanh nghiệp – cũng góp phần thiết lập phạm vi thời gian (time horizon) có xu hướng chi phối hành vi trong doanh nghiệp. Việc tập trung vào ngân sách hàng quý của HP đã đặt tầm quan trọng lên kỳ hạn ngắn và các hành động được thiết kế để quản lí hiệu quả theo tiêu chuẩn ngắn hạn. Phạm vi thời gian không phải là không thể tránh khỏi nhưng trên thực tế chính là hệ quả của các biện pháp đo lường doanh nghiệp.

Thước đo quá phức tạp: Citibank và một Định chế Tài chính Lớn

Citibank, cùng với nhiều công ty khác, rất thích ý tưởng thẻ điểm cân bằng, điều này được thể hiện rõ ràng trong các ấn phẩm của công ty và nghiên cứu về công ty. Trên lí thuyết, thẻ điểm cân bằng rất hợp lí. Thay vì chỉ đo lường và đánh giá nhà quản lý dựa trên kết quả tài chính ở đơn vị họ, thứ mà chủ yếu chỉ phản ánh sự việc trong quá khứ, thẻ điểm cân bằng nhấn mạnh vào việc sẵn sàng cho tương lai. Không chỉ dựa vào các thước đo về hiệu quả tài chính trong ngắn hạn, nhà quản lí còn được đánh giá theo các tiêu chí quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp ở cả hiện tại và tương lai như sự thỏa mãn khách hàng, thái độ và sự phát triển của nhân viên, cũng như các sản phẩm, dịch vụ mới. Điểm ưu việt thứ hai là nó đã nhận ra rằng hệ thống đo lường của một doanh nghiệp phản ánh lí thuyết kinh doanh của doanh nghiệp đó. Thứ cần phải đo lường là các nhân tố vận hành tổ chức mà đóng vai trò quan trọng nhất đối với hiệu quả công việc, phản ánh lý thuyết của doanh nghiệp về tác nhân chính ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh. Những gì được đo lường cũng chính là những thứ công ty luôn quan tâm trong mọi trường hợp, do đó nó trở thành phương châm hoạt động của công ty. Như vậy, hệ thống đo lường hoặc phản ánh hoặc trở thành lý thuyết ngầm ẩn về các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động. Cả điều này cũng cực kỳ hợp lý vì đo lường các khía cạnh có tác động lớn nhất đến thành công của doanh nghiệp là rất bình thường.

Dù rất hoàn hảo trên lý thuyết, vẫn có một số vấn đề thường phát sinh khi áp dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng – bao gồm các vấn đề sau:

1. Hệ thống quá phức tạp, với quá nhiều thước đo riêng lẻ.

2. Khi đưa vào thực hiện, hệ thống mang tính chủ quan cao.

3. Chỉ số đánh giá chính xác thường bỏ qua các thành tố quan trọng về hiệu quả kinh doanh, những thứ khó định lượng nhưng đóng vai trò thiết yếu với thành công của doanh nghiệp trong dài hạn.

Trước tiên, hãy xem xét vấn đề về sự phức tạp. Hầu hết các tổ chức đều phải sử dụng ít nhất bốn tiêu chí đo lường khác nhau với vô số chỉ số trong mỗi tiêu chí. Kết quả là hệ thống thẻ điểm cân bằng thường trở nên vô cùng phức tạp. Ví dụ, một nghiên cứu của Trường Kinh doanh Harvard báo cáo rằng cấp quản lý chi nhánh tại California của Citibank phải đối mặt với các tiêu chí thẻ điểm trong năm 1996 như sau:

TÀI CHÍNH:

Doanh thu

Chi phí

Lợi nhuận biên

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC:

Tổng số hộ gia đình

Các hộ gia đình chưa sử dụng dịch vụ của ngân hàng

Các hộ gia đình không còn sử dụng dịch vụ của ngân hàng

Bán chéo, chia tách, sáp nhập hộ gia đình

Cân đối tài sản bán lẻ

Thị phần

SỰ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG QUẢN LÝ:

Kiểm toán

Pháp luật / Quy định

CON NGƯỜI:

Quản lý Hiệu quả

Làm việc nhóm

Đào tạo/Phát triển

Tự bản thân

Khác

Sự hài lòng của nhân viên

TIÊU CHUẨN:

Khả năng lãnh đạo

Đạo đức/Sự chính trực trong kinh doanh

Sự tương tác/Tập trung vào khách hàng

Đóng góp cho cộng đồng

Đóng góp cho hoạt động kinh doanh tổng thể

Mỗi thành phần của Thẻ điểm được tính điểm độc lập theo ba mức: "Dưới trung bình", "Trung bình", hoặc "Trên trung bình". Với những tiêu chí có thể định lượng như tài chính, thực hiện chiến lược, mức độ hài lòng của khách hàng, và mức độ kiểm soát, các ngưỡng thành tích định trước sẽ quyết định thành tích rơi vào mức nào trong ba mức trên. Tuy nhiên, việc đánh giá liên quan đến con người và các tiêu chuẩn thiếu một chỉ báo khách quan hợp lý: trong những trường hợp này, hiệu quả công việc sẽ do cấp trên của quản lý chi nhánh đánh giá một cách chủ quan.

Ngoài ra, cấp trên của người quản lý này còn đưa ra xếp hạng toàn cầu cho mỗi thành phần trong số sáu thành phần của Thẻ điểm cùng với một mức xếp hạng chung cho người quản lý chi nhánh…

Tại Citibank, để đảm bảo ý nghĩa của Thẻ điểm, tiền thưởng được gắn chặt với các xếp hạng:

…tiền thưởng của một giám đốc chi nhánh được gắn chặt với mức xếp hạng Thẻ điểm Thành tích cuối cùng. Không có tiền thưởng

cho mức "dưới trung bình". Mức "Trung bình" đem lại một khoản tiền thưởng đạt tới 15% lương cơ bản.... Mức "Trên trung bình" nghĩa là có thể được thưởng tận 30%.

Nếu không đạt mức "Trung bình" ở tất cả các thành phần của Thẻ điểm, một người quản lý không thể nào đạt được mức "Trên trung bình".

Lưu ý rằng khi thẻ điểm cân bằng được áp dụng tại Citibank, nó bao gồm hơn 20 chỉ báo riêng biệt về thành tích và sau hạng mục khác nhau. Việc một doanh nghiệp sử dụng thẻ điểm cân bằng cũng không có gì mới lạ. Hệ thống thẻ điểm cân bằng của Mobil Oil dùng để xác định mức trả công cũng có độ phức tạp tương đương. Phương pháp này đòi hỏi phải tập trung quan tâm đến rất nhiều thông tin. Đồng thời bị đánh giá dưới trung bình dù chỉ trong một hạng mục đồng nghĩa với việc dù người đó có làm tốt đến đâu ở các hạng mục còn lại, họ cũng không thể đạt được mức thưởng cao nhất. Đây là một vấn đề rất lớn vì sự xếp hạng ở rất nhiều hạng mục quá chủ quan.

Tại một định chế tài chính lớn chúng tôi tiến hành nghiên cứu, một quản lý chi nhánh thành đạt đã phản bác lại tính chủ quan vốn có của phương pháp thẻ điểm cân bằng ngay cả khi nó có vẻ rất khách quan:

Nó vẫn rất chủ quan. Hàng quý, sếp của tôi, người sẽ xếp hạng tôi, sẽ ngồi và nói chuyện với tôi về hoạt động nhóm, kĩ năng quản lý nhân sự, đạo đức và những điều tương tự như thế, của tôi. Trong hai quý đầu năm nay, tôi bị xếp hạng "trung bình" trong phần con người. Tuy nhiên, cùng lúc đó, tôi đã cho quản lý bán hàng của tôi đi làm quản lý chi nhánh ở chi nhánh khác. Tôi đã cho một chuyên viên khách hàng cá nhân của tôi đi làm quản lý chi nhánh ở một chi nhánh khác. Tôi cũng lại vừa cho đi một chuyên viên khách hàng cá nhân nữa. Vậy là tôi đang đào tạo ra nhân tài và người ta đang sử dụng nhân tài của tôi, nhưng ở phần quản lý con người, tôi chỉ trung bình.

Sếp của tôi đã đưa ra quyết định đó vì có một người trong chi nhánh của tôi mà bà ấy nghĩ rằng tôi cần phải quản chặt hơn một chút...nhưng sếp của tôi không ở đây để chứng kiến những gì tôi thực hiện và...không thực sự hiểu rõ tôi quản lí người của tôi như thế nào, có thể do tôi không ghi những điều đó ra giấy.

Do sự phức tạp của hệ thống thẻ điểm cân bằng, người ta không thể quá chú trọng vào một số tiêu chí đánh giá chủ chốt. Nghiên

cứu chỉ ra rằng con người chỉ có khả năng lưu khoảng bảy thứ trong đầu cùng một lúc. Có tới hơn 20 chỉ báo thành tích ở sáu hạng mục làm loãng khả năng tập trung của nhân viên đến từng vấn đề hay chỉ một nhóm nhỏ các vấn đề. Với quá nhiều chỉ báo và thước đo, người ta sẽ dễ lờ đi toàn bộ sự việc vì không thể nào hiểu được nhiều tiêu chí như vậy cùng một lúc. Tính chủ quan tiếp tục làm loãng hiệu ứng hành vi của thẻ điểm. Mọi người đều tin rằng xếp hạng mang tính chủ quan, thiên vị, và không hợp lý, vì vậy xếp hạng nằm ngoài tầm quyển soát của họ. Vì khía cạnh chủ quan trong hệ thống này, họ kết luận rằng không phải lúc nào thành thích làm việc cũng được xếp hạng xứng đáng. Do đó, một lần nữa, họ dễ coi thường toàn bộ hệ thống. Để giải đáp câu hỏi về tác động của thẻ điểm, một người đã từng có kinh nghiệm phát triển hệ thống thẻ điểm và được đánh giá là một quản lý chi nhánh giỏi đã nói:

Tôi nghĩ rằng hệ thống này không thực sự làm thay đổi hành vi của con người. Ban đầu, ai cũng hào hứng về thẻ điểm vì nó giống như cơ hội để họ kiếm được nhiều tiền hơn. Khi điều đó không xảy ra, nó sẽ thành kiểu như: "Cái này cũng chẳng khác gì SBL (một sáng kiến thay đổi quản lí khác ở ngân hàng này). Hồi đó tôi chẳng kiếm được tiền, bây giờ cũng không. Nhưng tôi vẫn được tăng 4% lương dựa vào thành tích của tôi. Cuộc sống vẫn tiếp diễn."

Tôi cho rằng mỗi người có một đánh giá khác nhau. Khi ai đó được phép đánh giá người khác thì họ có xu hướng thích một số người mà không biết hết các chi tiết. Sếp của tôi quản lý khoảng 30 người và không có nhiều thời gian tiếp xúc với tôi. Chúng tôi thường họp với nhau trong hai hoặc ba giờ mỗi tuần. Ông ấy còn không đến thăm chi nhánh của tôi nhiều như thế. Chúng tôi không trò chuyện qua điện thoại. Nhưng vào cuối quý, ông ấy có thể đánh giá tôi dựa trên những con số mà đến một nửa là dựa trên thẻ điểm và nửa còn lại là dựa trên...nhận thức ông ta có được qua 12 giờ giao tiếp với tôi trong suốt quý. Tôi không thực sự nghĩ nó công bằng, dù tôi được lợi (mà trong phần lớn trường hợp là tôi được) hay nhiều người khác không được lợi từ nó hay không.

Cuối cùng, ví dụ về thẻ điểm cân bằng chỉ ra một hiện tượng khác mà chúng ta thường xuyên gặp phải: Biện pháp cứng thường loại bỏ cái mềm, và những thước đo chính xác có thể bỏ qua nhiều yếu tố thành tích quan trọng. Chẳng hạn, người quản lý chi nhánh nêu trên rõ ràng là đã thành công trong việc xác định và phát triển nhân tài quản trị vì nhân viên thuộc chi nhánh của anh ta thường được thăng chức đến làm việc ở các cơ sở khác. Tuy nhiên, anh ta lại không được ghi nhận nhiều công lao từ sự thành công

này. Tất nhiên, có thể chỉ cần đơn giản thêm một chỉ số định lượng vào hệ thống, ví dụ như số lượng hoặc tỷ lệ nhân viên cấp dưới trực tiếp của ai đó được đề bạt lên vị trí cao hơn. Nhưng điều đó sẽ làm hệ thống trở nên phức tạp hơn và trong mọi trường hợp vẫn bỏ qua điểm quan trọng. Xác định trước mọi khía cạnh và phương diện của thành tích quản trị thường rất khó. Cố gắng có được thước đo chính xác về thành tích có thể dẫn tới bỏ lỡ những yếu tố nhỏ nhưng thiết yếu trong thành tích làm việc, những yếu tố mà luôn khác nhau tùy vào từng người và không phải lúc nào cũng có thể xác định trước, chứ đừng nói đến việc đo lường chúng một cách chính xác và khách quan.

Cuối cùng, bài học rút ra từ kinh nghiệm của những định chế tài chính sử dụng thẻ điểm cân bằng là các hệ thống đo lường hiệu quả mà chi phối hành vi phải đủ đơn giản để tập trung sự chú ý vào các nhân tố quan trọng và đủ công bằng để nhân viên tin rằng họ có thể tác động lên các thước đo. Ngoài ra, các hệ thống đo lường không thể quá áp đặt trong việc định hướng nhân viên rằng các yếu tố quan trọng về hành vi và thành tích mà các tiêu chí không hoặc không thể phản ánh hết bị lờ đi do chỉ chú trọng đến những tiêu chí định lượng gắn liền với hệ thống. Không có một hệ thống nào đo lường được hết các yếu tố quan trọng về thành tích hay hành vi mà nhân viên cần làm để giúp doanh nghiệp thành công. Vì vậy, các thước đo nên là những hướng dẫn giúp điều chỉnh hành vi, nhưng không nên quá áp đặt trong việc thực hiện đến mức thay thế cho phán xét và sự khôn ngoan vốn là những điều rất cần thiết để tiếp nhận kiến thức và biến chúng thành hành động. "Cái chạm nhẹ" này trong việc áp dụng các thước đo là đặc biệt quan trọng bởi những hệ thống đo lường kiểu này sẽ luôn ít thay đổi hơn nhiều so với tỉ lệ phát sinh những tình huống mới và kiến thức mới về cách nâng cao hoạt động doanh nghiệp. Xét về sự khác biệt này ở các thời điểm chu kì, các công ty cần những hệ thống đo lường mà không hạn chế hay ngăn cản sự phát triển và áp dụng những kiến thức về hiệu quả công việc.

Mặc dù được áp dụng ở nhiều công ty với mục đích tốt, thẻ điểm cân bằng thường thất bại trong những phương diện này. Những yếu tố quan trọng trong kiến thức về hiệu quả công việc không được phản ánh trong hệ thống đo lường chính thức thường bị bỏ qua, ví dụ như quá trình phát triển con người. Các thước đo thành ra sẽ tập trung sự chú ý đến mức độ mà trí tuệ trực giác và tri thức ẩn không thể sẵn sàng được áp dụng. Đến lúc đó, những ý định tốt cũng trở nên vô nghĩa. Hoặc là hành vi gần như không bị ảnh hưởng, nhân viên bị tha hóa, các hành vi sai trái được khuyến khích, hoặc là một sự kết hợp của các hậu quả khó lường trên xảy

ra.

Thước đo quá trình với thước đo kết quả: General Motors

Tại sao thực hiện những phương pháp sản xuất tốt, chẳng hạn như sản xuất linh hoạt hay tinh gọn, lại quá khó khăn dù hầu hết các giám đốc điều hành của công ty ô tô đều biết rằng những hệ thống này tạo ra những chiếc xe hơi chất lượng cao hơn với giá thấp hơn? Như những gì được nhắc đến trong chương 1, một nghiên cứu về sự phổ biến của hệ thống sản xuất linh hoạt qua 5 năm chỉ tìm thấy sự sử dụng khiêm tốn hệ thống sản xuất tinh gọn, và một số nhà máy còn ngừng vận hành theo phương thức này. Chính cách thước đo, cả được tạo ra lẫn không được tạo ra trong các công ty sản xuất ô tô, là nguyên nhân dẫn đến những vấn đề thực hiện này. Các nhà quản lí GM cho biết một phần vấn đề là do công ty sử dụng quá nhiều thước đo cuối-quá-trình (end-of-process) – những thước đo cho họ biết mình đã làm tốt như thế nào – mà không đủ các chỉ báo và kiểm soát trong-quá-trình (in-process) để giúp họ hiểu cái gì đang diễn ra trôi chảy, cái gì đang có vấn đề. Do vậy, việc học hỏi ở GM cũng như bất kể nơi nào khác bị hạn chế vì các công ty này đang đo lường nhầm thứ và không thu thập dữ liệu cho phép họ thực sự hiểu, quản lí và kiểm soát quá trình. Theo đó, những số liệu ngân sách, các chi phí, hay thậm chí thẻ điểm cân bằng cũng bị loại bỏ từ quá xa khỏi các quá trình trong nhiều trường hợp và không thể hướng dẫn hành vi và cho phép kiến thức phát triển và chuyển hóa thành hành động.

Tom Lasorda, một giám đốc điều hành cấp cao của GM, người chịu trách nhiệm cải thiện hoạt động sản xuất bằng cách thực hiện các kĩ thuật sản xuất linh hoạt, đã trình bày rõ về vấn đề này:

Chúng tôi rất xuất sắc trong việc cung cấp cái mà tôi gọi là đo lường cuối quá trình. Vậy số ngày nghỉ việc của bạn là bao nhiêu? Điểm chất lượng lần đầu của bạn bằng mấy? Sản lượng dự kiến của bạn là bao nhiêu? Chi phí cho mỗi chiếc xe và tất cả các thứ khác là bao nhiêu? Giờ thì từ điểm đó quay ngược lại và nói "hãy cho tôi các thước đo trong-quá-trình của bạn." Và do mức độ cá nhân bạn liên quan đến chúng, bạn sẽ không thấy chúng chi tiết như khi bạn xem các công ty khác. Liệu tôi có thể đi đến trạm sản xuất này và tìm thấy một biểu đồ kiểm soát quy trình thống kê (SPC) do cá nhân kiểm soát, cũng như biểu đồ công việc chuẩn do cá nhân đó kiểm tra không? Có thể nói thêm rằng, nếu bạn có mức chi tiết như vậy, đến cuối quá trình, thứ bạn tìm thấy còn hơn cả một doanh nghiệp vững mạnh với ít thước đo hơn hẳn. Thực tế là các công ty không đủ khả năng kiểm soát thường đưa ra nhiều

thước đo hơn nhiều bởi họ không thay đổi cơ chế quản lý căn bản hiện có.

Chúng ta phải giảm số lượng các thước đo, phải khiến tổ chức tập trung vào chúng, và tạo ra một kim tự tháp thể hiện "đây là những thước đo chính, những thước đo tiến độ, và những thước đo quá trình" để tất cả nhân viên có thể liên kết công việc của họ tới các thước đo tổng thể.

Điều trớ trêu là các thước đo cuối-quá-trình lại khiến những nhân viên có liên quan trực tiếp tới chúng luôn phải chịu áp lực nặng nề và cảm thấy bị kiểm soát chặt chẽ. Rắc rối ở đây là họ đang không được đánh giá hay kiểm soát trên những thứ thật sự quan trọng hay những thứ họ có thể tác động trực tiếp như hành vi và hành động đối với công việc. Vì vậy, nhân viên tại GM có thể cảm thấy mình bị kiểm soát chặt chẽ hơn nhân viên của Toyota, mặc dù GM kiểm soát quá trình ít hơn nhiều và Toyota kiểm soát từng công việc cụ thể sát sao hơn nhiều. Bài học ở đây là đánh giá nhân viên dựa trên kết quả mà không hề quan tâm tới quá trình có thể tạo ra sự căng thẳng và bực dọc, nhưng lại không hề đem lại một quá trình hoạt động hiệu quả hay kiểm soát hơn.

Lasorda từng có một kế hoạch cụ thể để khắc phục những vấn đề đo lường trong hoạt động sản xuất tại khu vực Bắc Mỹ:

Đây là một bộ các thước đo mà đã được sàng lọc kĩ hơn rất nhiều để mọi người hiểu mình liên hệ đến chúng như thế nào.... Bất kì công ty nào cũng có một số lượng khổng lồ các thước đo. Những cái mà bạn có thể thấy là những thước đo cuối-quá-trình. Bạn đã làm gì để đối với khả năng tạo lợi nhuận? Đi xuống từng cấp của công ty và nói rằng “Có thể cho tôi xem các thước đo của anh được không?” Cái mà tôi thường thấy là từ 15 đến 18 thước đo. Và sau đó bạn hỏi họ rằng: “Chúng ta sẽ làm gì trong-quá-trình?” Và sẽ không có gì.

Vì vậy, đây là những gì tôi đã nói với công ty. Chúng ta đã phát triển cái chúng ta gọi là Chiến lược Triển khai Kế hoạch Kinh doanh, thứ chỉ ra đâu là những thước đo kế hoạch kinh doanh trọng điểm sẽ ảnh hưởng đến khả năng tồn tại của doanh nghiệp. Chúng ta hãy tập trung vào chúng và cách triển khai chúng trong công ty. Và cách bạn đưa nhân viên tham gia vào những vấn đề kinh doanh và làm việc để nỗ lực cải thiện hiệu quả công việc so với các mục tiêu.... Và bỗng nhiên, bạn dần cuốn hút mọi người tham gia vào hoạt động mà trước đọ họ thực sự không hiểu các thước đo cũng như việc chúng liên quan tới họ như thế nào.

Dẫn chứng về GM dạy chúng ta rằng sự kiểm soát thực sự không chỉ đơn giản đến từ một loạt các thước đo kết quả. Kiểm soát và sự tiến bộ đến từ các thước đo mà cung cấp những thông tin nhanh nhất và dễ hiểu nhất về cách mọi người nên hành động. Trong trường hợp này, những bài học dường như đã được đúc rút và thực hiện. Nhưng quá trình học hỏi gắn liền với khó khăn. Đầu tiên, Lasorda và những người khác cần phải vượt qua niềm tin rằng hệ thống chủ yếu đánh giá kết quả cuối-quá-trình là hệ thống đo lường tốt nhất – quan điểm không tính đến việc các thước đo chỉ hữu dụng khi có thể thực sự định hướng hành vi.

Lý do những biện pháp đo lường kém hiệu quả vẫn tồn tại

Hầu hết nhân viên và cả những nhà quản lý hàng đầu trong các công ty được nhắc đến đều nhận ra và hiểu những hậu quả tiêu cực từ hệ thống đo lường mà chúng tôi mô tả ở trên. Tương tự, trong hàng loạt những trường hợp khác, câu chuyện diễn ra giống hệt: Nhiều người trong tổ chức hiểu và có thể giải thích chi tiết rõ ràng rằng họ đang sử dụng bộ các biện pháp đo lường còn nhiều sơ hở. Vậy, câu hỏi là, Nếu các thước đo tạo ra vấn đề trong việc phát triển và áp dụng kiến thức, nếu một số biện pháp đo lường khiến khoảng cách từ-biết-đến-làm ngày một xa hơn, và nếu nhân viên liên quan trong công ty đều biết điều này, thì tại sao các biện pháp đo lường kém hiệu quả này vẫn tồn tại?

Không dễ gì có câu trả lời cho câu hỏi này. Tuy nhiên, sau khi tự mình nghiên cứu và đọc thêm những nghiên cứu thích hợp khác, chúng tôi kết luận là có ba quá trình liên quan đến nhau giải thích tại sao những biện pháp còn thiếu sót này vẫn được áp dụng:

1. Nhiều công ty hoạt động dựa trên một mô hình hành vi con người không chính xác hoặc bị đơn giản hóa quá mức.

2. Vì mô hình đó được lan truyền rộng rãi, nó bị thể chế hóa trong một số loại thước đo hay hệ thống đo lường mà được coi là đương nhiên có chất lượng, trở thành dấu hiệu cho việc kiểm soát hiệu quả (ngay cả khi thực tế hoàn toàn trái ngược), và được lan truyền rộng rãi đến mức các doanh nghiệp khác khó mà không làm theo.

3. Tính ưu việt của thị trường vốn và mối quan tâm của cổ đông tạo ra áp lực cho các biện pháp đo lường mà liên quan đến lợi ích của cổ đông nhưng không liên quan hoặc thậm chí phản tác dụng với thành công sau cùng của doanh nghiệp.

Mô hình hành vi ẩn trong hệ thống đo lường mà hầu hết các công

ty sử dụng là các cá nhân là những tạo vật mang tính kinh tế và nguyên tử thay vì xã hội. Quan điểm nguyên tử thể hiện qua việc có các thước đo cho từng cá nhân. Quy trình này giả định rằng (1) kết quả cá nhân là hệ quả từ quyết định và hành động cá nhân và (2) các thành quả cũng như hành vi cá nhân nằm trong quyền kiểm soát và ý muốn tự nguyện của người đó, vì vậy những kết quả và quyết định có thể được quy một cách hợp lý và đáng tin cậy cho cá nhân. Hãy nhớ lại hệ thống thẻ điểm cân bằng của Citibank và kế hoạch tiền thưởng đi kèm. Mỗi cá nhân với vai trò quản trị nhất định đều được đánh giá qua thẻ điểm của riêng người đó. Điều này chỉ ra rằng, khi được đánh giá qua thẻ điểm, hay bằng bất kì hệ thống đo lường nào khác, hiệu quả công việc đều đến từ những quyết định và hành vi cá nhân – đây cũng là lí do khiến các động cơ cá nhân gắn chặt với các thước đo. Để phương thức đo lường và cơ chế khuyến khích trở nên hợp lí, người ta cũng ngầm mặc định rằng có thể đưa ra những đánh giá đúng đắn về hiệu quả công việc theo các tiêu chí của thẻ điểm. Nói cách khác, quá trình này cho rằng hiệu quả công việc có thể được đánh giá và giao cho từng cá nhân.

Nhưng có một điều chúng ta biết chắc chắn, tổ chức chính là một hệ thống mà trong đó các hành vi phụ thuộc lẫn nhau. Những gì bạn có thể hoàn thành, những gì bạn chọn để làm và cách bạn ứng xử, thực sự không chỉ do bạn kiểm soát. Thay vào đó, hành vi và hiệu quả làm việc của bạn bị ảnh hưởng bởi những hành động, thái độ và hành vi của nhiều người khác trong cùng một môi trường. Hãy cùng xem xét ví dụ về hệ thống thẻ điểm cân bằng của Citibank. Liệu hoạt động nhóm, một tiêu chí mà nhân viên được đánh giá, có phải chỉ chịu ảnh hưởng của các giám đốc chi nhánh? Hay nó cũng là một hậu quả của nhiều biện pháp quản lí tổ chức, bao gồm cả phần thưởng và thước đo mà người quản lý chi nhánh không thể tác động nhiều? Chỉ nhờ vào cá nhân mình thì ảnh hưởng của người đó tới sự hài lòng của khách hàng là bao nhiêu? Sự hài lòng của khách hàng là kết quả của sự tương tác với nhiều nhân viên khác và của những quyết định mà giám đốc chi nhánh không kiểm soát hoàn toàn. Một giám đốc chi nhánh, khi bình luận về kết quả khảo sát Gallup được sử dụng để đánh giá sự hài lòng của khách hàng, đã nhấn mạnh:

Họ không cho bạn biết câu hỏi nhưng họ lại cho bạn câu trả lời, và ngay cả khi họ cho bạn câu trả lời, thì chúng cũng không cụ thể. Họ sẽ nói hàng người xếp hàng quá dài. Vậy hàng quá dài vào lúc mấy giờ? Hẳn là phải có lý do. Hôm nay, nếu bạn nói với tôi rằng xếp hàng quá dài vào buổi chiều thì tôi sẽ hiểu tại sao. Đó là vì tôi đã phải cho hai nhân viên bị ốm ở nhà nghỉ. Vì vậy, nếu một người

khách bước vào và người khách hàng này được thăm dò ý kiến, và đó lại là người bỗng nhiên đến đúng hôm nay, người đó sẽ nói rằng hàng quá dài.

Sự ảo tưởng trong hầu hết các phương pháp đo lường là các thước đo thành tích cá nhân đều cho là sẽ phản ánh nỗ lực và kĩ năng mà cá nhân đó đã sử dụng để hoàn thành công việc của mình. Tuy nhiên, đánh giá hiệu quả làm việc của từng cá nhân trong một hệ thống phụ thuộc lẫn nhau luôn rất khó khăn hoặc bất khả thi. Ngay cả khi hiệu quả làm việc và hành vi cá nhân của mỗi cá nhân có thể được đánh giá chính xác, chúng cũng là kết quả của nhiều nhân tố không nằm trong tầm kiểm soát của cá nhân đó, giống như ví dụ ở trên.

Các biện pháp đo lường mang tính thể chế nặng nề, có nghĩa là chúng luôn được cho là đương nhiên và sử dụng một cách vô thức. Có một nghề nghiệp, gọi là kế toán, đã tạo ra một ngành kinh doanh về phát triển và thể chế hóa những thước đo nhất định, ngay cả khi chúng sai. Hãy xem xét những câu hỏi sau. Bạn nhận thấy có bao nhiêu thay đổi trong chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp? Rất nhiều. Bạn nhận thấy có bao nhiêu thay đổi trong văn hóa doanh nghiệp? Rất nhiều. Bạn thấy có bao nhiêu thay đổi trong hệ thống khuyến khích của công ty? Một lần nữa, rất nhiều. Bây giờ, hãy xem, bạn nhìn thấy bao nhiêu thay đổi không chỉ trong các báo cáo tài chính công khai, mà còn trong các biện pháp thực hành và đo lường kế toán quản trị? Không nhiều. Liệu điều này có hợp lí không? Liệu có hợp ký không khi các doanh nghiệp khác nhau rõ rệt trong chiến lược kinh doanh, văn hóa, chế độ khuyến khích...nên cùng áp dụng một hệ thống báo cáo và đo lường quản trị tương tự nhau? Sẽ không có nhiều thay đổi chừng nào mà kế toán còn có quyền kiểm soát các biện pháp đo lường nội bộ. Chúng tôi không hề có ý chê trách kế toán mà chỉ đơn thuần chỉ ra rằng họ đang theo đuổi một bộ mục tiêu khác nhau. Cụ thể, chúng tôi rất ít khi gặp kế toán hoặc kiểm soát viên lo lắng về ảnh hưởng của hệ thống đo lường tới việc biến tri thức thành hành động hoặc tới khả năng phát triển và truyền tải kĩ năng, năng lực của doanh nghiệp.

Điều này đưa chúng ta đến với căn nguyên của vấn đề – sự ưu việt của lãi thị trường vốn. Vai trò trước nhất của kế toán nhà nước là đảm bảo các nhà đầu tư có được các thông tin tài chính chính xác và thống nhất để ra quyết định. Đương nhiên, kế toán quản trị được cho tách biệt và khác biệt với các báo cáo tài chính công; theo lí thuyết, hệ thống thông tin và các thước đo có thể được thiết kế để thỏa mãn bất cứ mong muốn nào của các nhà quản lý.

Nhưng mỗi công ty đại chúng đều có một ủy ban kiểm toán và các doanh nghiệp kế toán nhà nước phải đảm bảo với ủy ban kiểm toán rằng tình hình tài chính của công ty đang được kiểm soát tốt. Vì vậy, ngay cả kiểm toán nội bộ và quản lí tài chính cũng sớm tập trung vào khía cạnh thị trường vốn công khai của báo cáo tài chính được các công ty kế toán nhà nước phát triển và áp dụng. Dù tốt hay xấu, ảnh hưởng của thị trường vốn đã gia cố thêm sự đồng nhất của các biện pháp thực thi. Vì không có nhiều sự đồng nhất trong điều kiện kinh doanh, văn hóa và chiến lược, sự giống nhau trong phương pháp đo lường gần như đảm bảo cho các thước đo không liên quan nhiều tới các vấn đề kinh doanh mà một doanh nghiệp cụ thể đang đối mặt. Nhưng ngay cả khi đối mặt với áp lực thể chế hóa và các mô hình hành vi được chia sẻ chung, một số doanh nghiệp vẫn nên tìm ra các thước đo phù hợp với công ty mình. Đây chưa phải là một tình huống vô vọng. Hãy xem xét một số ví dụ sau.

Sử dụng các biện pháp đánh giá nhằm củng cố sự phát triển và vận dụng kiến thức

Ở các doanh nghiệp trong đó hệ thống đo lường cải thiện chứ không làm xói mòn khả năng biết kiến thức thành hành động, chúng tôi đã phát hiện ra một nguyên tắc đơn giản. Những doanh nghiệp này đo lường những thứ cốt lõi trong văn hóa và giá trị của họ, đồng thời được gắn kết mật thiết đến mô hình và chiến lược kinh doanh cơ bản của họ, sau đó họ sử dụng những thước đo này để tất cả nhân viên đều hiểu rõ quy trình kinh doanh. Ví dụ, tại Wainwright Industries, một công ty sản xuất tư nhân đã giành được giải thưởng Baldrige năm 1994, “các thước đo là một hệ thống các chỉ báo hình ảnh đơn giản để hoạt động hóa các mục tiêu, nhờ đó mọi người ở bất cứ thời điểm nào cũng có thể biết các việc làm của mình có mang lại kết quả mong muốn hay không.” Bên cạnh đó, ở hầu hết các trường hợp, các thước đo được áp dụng là tổng hợp, đo lường kết quả ở cấp độ nhóm, đơn vị con hoặc tổ chức thay vì cố gắng làm một điều không thể là đo lường hiệu quả công việc và sự cống hiến của mỗi cá nhân làm việc trong trong hệ thống phụ thuộc lẫn nhau.

Xét về một mặt nào đó, tiền đề nền tảng của thẻ điểm cân bằng là đúng – các thước đo nên là hiện thân của lí thuyết hiệu quả hoạt động. Tại Wainwright Industries, năm chỉ báo chính, được sắp xếp theo thứ tự quan trọng là: (1) sự an toàn, (2) đánh giá sự hài lòng và không ngừng tiến bộ của nhân viên (khách hàng nội bộ), (3) sự hài lòng của khách hàng, (4) chất lượng, và (5) hiệu quả tài chính. Mức độ quan trọng tương đối của các thước đo khác nhau

phản ánh quan điểm của các cấp lãnh đạo về phương thức một doanh nghiệp và công việc kinh doanh của nó hoạt động. Mức độ quan trọng của chất lượng là tương đối thấp vì "ở Wainwright, sự hài lòng, đào tạo, và sự tham gia của nhân viên sẽ tự động mang lại chất lượng." Tương tự đối với hiệu quả tài chính: "Kết quả kinh doanh khả quan đến từ sự hài lòng, đào tạo, và tham gia của nhân viên, sự hài lòng của khách hàng và chất lượng sản phẩm cao nhất." Có hai điểm khác biệt mấu chốt giữa hành động của các doanh nghiệp này và phương pháp thẻ điểm cân bằng: (1) Hệ thống đo lường của họ đơn giản và dễ hiểu hơn nhiều, và (2) họ hành động lý trí để xây dựng các thước đo phù hợp với nhu cầu của mình thay vì áp dụng phi lý trí các thước đo đã được thể chế hóa ở các doanh nghiệp kế toán. Những doanh nghiệp này đã nhận ra sự đánh đổi giữa việc có một hệ thống đo lường bao quát toàn bộ sự phức tạp của các nguồn lực sinh ra hiệu quả làm việc và việc có một hệ thống tập trung đến một số ít các khía cạnh thiết yếu đối với hoạt động và văn hóa công ty.

Các thước đo gắn với giá trị văn hóa và triết lý: The Men's Wearhouse

Để hiểu được sự khôn ngoan trong hệ thống đo lường của một công ty, điều cần biết đầu tiên là mô hình kinh doanh và văn hóa của nó. The Men's Wearhouse (MW) coi những nhân viên bán hàng của mình là những chuyên viên có mục tiêu phát triển kiến thức về những gì khách hàng cần có thêm trong tủ quần áo và tạo dựng mối quan hệ nhờ dịch vụ chăm sóc chất lượng cao để giúp công ty trở thành nguồn cung đáp ứng những nhu cầu đó – đó cũng chính là lí do công ty dành rất nhiều thời gian và công sức để đào tạo họ. Triết lý kinh doanh này được mô tả trong tài liệu đào tạo của họ:

Triết lý kinh doanh của MW nhất quán với mục tiêu của công ty là tạo ra những tình huống ba bên cùng có lợi (Win-Win-Win) cho khách hàng, chuyên gia tư vấn thời trang, và Công ty. . .

Khách hàng có lợi vì chúng ta có các tư vấn viên. Với tư cách những nhà tư vấn chuyên nghiệp, định hướng theo nhóm, chúng ta mong muốn có được mối quan hệ chất lượng với khách hàng... Không giống các cửa hàng có những "nhân viên bán hàng", The Men's Wearhouse có khả năng cho các quý ông thấy và giúp đỡ họ có một phong cách thời gian toàn diện. Điều này khiến anh ấy không chỉ trông đẹp hơn, cảm thấy vui hơn mà còn tiết kiệm được thời gian và tiền bạc.

Khi bạn đáp ứng nhu cầu ăn mặc của khách hàng vượt xa mức anh ấy dự kiến, bạn vừa thực hiện một vụ bán hàng tuyệt vời và mang về một khách hàng trọn đời... MW được hưởng lợi từ mỗi khách hàng hài lòng với chất lượng dịch vụ, giá trị của những bộ quần áo và trải nghiệm mua sắm độc đáo.

Charlie Bresler, một trong những giám đốc điều hành lâu năm nhất của công ty, trong buổi trò chuyện định hướng của mình tại Đại học Suits, thường nhấn mạnh tầm quan trọng của việc bán hàng theo nhóm và những mối quan hệ cá nhân với những nhân viên khác trong công ty:

Công việc quan trọng nhất của tôi là thực sự duy trì một môi trường làm việc tích cực trong tất cả các cửa hàng... Với tư cách một tư vấn viên thời trang, công ty kì vọng bạn có thể hiểu được rằng thành công của bản thân chỉ đến khi các đồng đội, các cộng tác viên kinh doanh, thợ may, những tư vấn viên khác và cả những người quản lí trong cùng cửa hàng đều thành công...và rằng theo thời gian, bạn sẽ xác định sự thành công của mình không chỉ là mục tiêu cá nhân mà còn là mục tiêu và kì vọng của những người khác trong cửa hàng của bạn. Và bạn sẽ trở nên quan tâm tới họ như một con người và như những người cuối cùng cũng đã nhận ra tiềm năng của mình.

Công ty có hơn 400 cửa hàng trên khắp nước Mỹ. Duy trì văn hóa và triết lý này là một thách thức. Nhưng công ty đã phát triển những thước đo để giúp họ giải quyết nhiệm vụ này. Ngồi với Charlie Bresler và nhìn vào số liệu bán hàng của mỗi chuyên viên tư vấn ở mỗi cửa hàng chính là học về cách hệ thống đo lường giúp công ty củng cố và theo dõi văn hóa của mình. Một thước đo quan trọng mà ông và các quản lí khác sử dụng là số lần giao dịch của từng tư vấn viên trong cửa hàng. Con số này phải xấp xỉ như nhau đối với tất cả nhân viên trong cùng một cửa hàng. Nếu không, nó có nghĩa là ai đó đã không chia sẻ khách hàng với những người khác. Lấn phần khách hàng là một biểu hiện của thiếu tinh thần làm việc nhóm, và những nhân viên tiếp diễn hành vi này sẽ bị sa thải, ngay cả khi doanh số bán hàng của họ rất cao. Số liệu thứ hai là trị giá trung bình trên mỗi hóa đơn bán hàng. Công ty thực sự có mức hoa hồng cao hơn cho mỗi hóa đơn trên 500 đô-la Mỹ vì tin rằng các tư vấn viên, không phải các nhân viên bán hàng, có khả năng tìm hiểu về nhu cầu quần áo của khách và đáp ứng được nhiều hơn các nhu cầu đó, đặc biệt là khi bán các phụ kiện như giày, cà vạt và sơ mi. Khả năng "phụ kiện hóa" này, được đo bằng các hóa đơn bán hàng, giúp nhà quản lý đánh giá được nhu cầu đào tạo và sự thành công của nỗ lực tạo ra

các chuyên viên bán hàng, những chuyên gia tư vấn thời trang thực thụ.

Để củng cố các giá trị văn hóa, hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động của công ty tập trung vào các hành vi cụ thể – những hành vi có thể được đào tạo và học hỏi. Ví dụ, ngoài số liệu bán hàng cụ thể và các thước đo số lượng bán chéo sản phẩm của mỗi nhân viên, một số phương diện khác được đánh giá bao gồm: "Tham gia bán hàng nhóm; đảm bảo việc thu tiền thay đổi thích đáng; niềm nở và tận tâm chăm sóc khách hàng; đóng góp vào việc duy trì cửa hàng và các công việc liên quan đến hàng hóa; hiểu rõ các mặt hàng của đối thủ cạnh tranh trong nước; chào hỏi, phỏng vấn và ghi hình khách hàng đúng cách."

The Men's Wearhouse đã phát triển những chỉ báo định tính và định lượng nhưng vẫn cụ thể về hành vi mà phù hợp chặt chẽ với văn hóa, giá trị và mô hình kinh doanh có chủ đích. Các thước đo định lượng được hệ thống thông tin quản lí của công ty tạo ra hàng ngày và được sử dụng để phát hiện vấn đề và ghi nhận thành công. Bằng cách khiến các thước đo cụ thể về hành vi, công ty đã tiến gần hơn tới việc thực sự có các thước đo trong-quá-trình mà có thể được dạy, được học, và được thực hiện, trái ngược với các thước đo kết quả hay cuối-quá-trình.

Các thước đo ít, đơn giản: SAS Institute

SAS Institute, một công ty phần mềm cung cấp dịch vụ phân tích thống kê, khai thác dữ liệu, lưu trữ dữ liệu, và các phần mềm hỗ trợ ra quyết định, có một mô hình kinh doanh nhấn mạnh vào các mối quan hệ. "Thay vì bán một sản phẩm và sau đó bán các bản nâng cấp định kì thì SAS lại đưa ra một hợp đồng bản quyền hàng năm sau khi thời gian dùng thử 30 ngày với các bản nâng cấp miễn phí và hỗ trợ khách hàng.... Theo thời gian, doanh thu từ một khách hàng nhất định sẽ tăng dần, miễn là khách hàng này làm mới lại các hợp đồng bản quyền." Đây cũng là một ngành công nghiệp mà vốn trí tuệ và tri thức vô cùng quan trọng. Các biện pháp đo lường của nó phản ánh cả những mục tiêu lẫn triết lí của công ty, theo lời của James Goodnight, một trong những nhà đồng sáng lập và hiện tại là CEO: "Những gì chúng tôi cố gắng thực hiện là đối xử với những người vào công ty theo cách mà chúng tôi muốn được đối xử.... Nếu bạn chăm sóc người của mình, họ sẽ chăm sóc công ty."

SAS Institute tin rằng mọi người nên làm việc tại một nơi nào đó vì họ yêu thích công việc và những người mình làm việc cùng,

còn các động cơ tài chính ít quan trọng hơn. Do đó, công ty không cho nhân viên quyền chọn cổ phiếu hay cổ phiếu ảo. Nhân viên được trả lương tốt, mức lương cạnh tranh và cuối mỗi năm đều có một khoản thưởng nhỏ (dưới 10% lương). Mỗi năm nhân viên được tăng lương một lần. Công ty không có các chương trình khuyến khích cá nhân ngắn hạn, ví dụ như nhân viên quảng cáo (account executive) cũng không được nhận hoa hồng bán hàng. Công ty giảm bớt sự cạnh tranh cá nhân bằng cách không đăng tải dữ liệu về doanh số bán hàng theo tên. Barrett Joyner, phó giám đốc kinh doanh và tiếp thị tại Bắc Mỹ, dùng điều này để nói về các chương trình khuyến khích và các thước đo có liên quan của họ:

Chúng tôi có mục tiêu doanh số, nhưng đó chủ yếu là cách để giữ điểm... Chúng tôi đề cao một cách tiếp cận dài hạn. Tôi không đủ thông minh để khuyến khích theo một công thức... Người ta luôn tìm ra các lỗ hổng trong các kế hoạch khuyến khích... Rất nhiều kế hoạch khuyến khích đại diện cho những cách báo hiệu cho mọi người biết cần phải chú trọng vào đâu và phải làm những gì.... Tại đây, chúng tôi chỉ cho mọi người biết chúng tôi muốn nhân viên làm gì và chúng tôi kỳ vọng kết quả như thế nào.

Công ty đã hoạt động mà không cần đến các hình thức đánh giá hiệu quả công việc. David Russo, phó giám đốc nhân sự, nhận xét:

Nếu có một quá trình đánh giá hiệu quả công việc tốt, mọi người có lẽ đã đang sử dụng nó rồi.... Tôi không nghĩ rằng bạn thực sự có thể quản lý hiệu quả làm việc của một người. Tôi nghĩ bạn có thể quan sát các kết quả. Tôi nghĩ bạn có thể cho họ các công cụ. Tôi nghĩ bạn có thể đặt ra các mục tiêu ngắn và dài hạn. Và bạn có thể ngồi xuống và đợi xem điều đó có xảy ra hay không.... Quan điểm của chúng tôi là nhờ vào giao tiếp chứ không phải văn bản để quản lí hiệu quả công việc.

Dù quan điểm đó có vẻ cực đoan, nhưng nhiều công ty khác, bao gồm cả GM Powertrain Group và Glenroy, một nhà sản xuất bao bì tư nhân, đã loại bỏ thước đo đánh giá hiệu quả công việc hàng năm và cho kết quả tốt:

Quá nhiều quản lí nhầm lẫn phản hồi với báo cáo. “Điền vào một mẫu là kiểm định chứ không phải là phản hồi,” Kelly Allan nói... “Lịch sử đã dạy chúng ta rằng dựa vào kiểm định là rất tốn kém, không cải thiện được gì trong một thời gian rất dài, và làm cho tổ chức giảm tính cạnh tranh.”

Mỗi tháng, Jim Goodnight của SAS xem một báo cáo tài chính đơn

giản dài một trang. Các nhà quản lý được đánh giá chủ yếu vào khả năng thu hút và giữ chân nhân viên. Công ty theo dõi tỷ lệ luân chuyển nhân sự rất cẩn thận, và trong năm 1997 tỷ lệ luân chuyển nhân sự tự nguyện chỉ 3% – con số rất nhỏ so với mức thông thường trong ngành phần mềm. Công ty cũng cố gắng để đảm bảo đó là nơi làm việc lí tưởng và rất coi trọng những kết quả khảo sát và nghiên cứu như danh sách 100 nơi làm việc lí tưởng nhất nước Mỹ của Fortune (nó xếp thứ 3).

Trong một doanh nghiệp định hướng mối quan hệ mà phần lớn dựa vào tài năng trí tuệ, SAS khuyến khích mối quan hệ lâu dài thông qua những gì công ty lựa chọn để đo lường cũng như không đo lường và công khai. Ở một nơi mà việc thu hút và giữ chân nhân tài có vai trò chìa khóa, tỉ lệ luân chuyển nhân sự và những yếu tố liên quan đến việc bồi dưỡng nhân tài là những gì mà công ty đo lường. Ngay cả trong một tổ chức phân tán về địa lý với 5000 nhân viên, người ta vẫn nhấn mạnh vào sự giao tiếp giữa các cá nhân – một sự nhấn mạnh nhất quán với mô hình và triết lý kinh doanh định hướng mối quan hệ. Bạn quan hệ với con người, chứ không phải với báo cáo hay các con số.

Sử dụng thước đo để duy trì sự tập trung vào những nhân tố quan trọng: Intuit

Intuit là một công ty lớn phát triển và bán phần mềm lập kế hoạch tài chính cho cả cá nhân và doanh nghiệp nhỏ với các chương trình nổi tiếng như TurboTax, Quicken và QuickBooks, được dùng đầu tiên trên cả môi trường PC và Macintosh và giờ trên cả Internet. Công ty hiện nay có doanh thu hàng năm khoảng 600 triệu đô-la với 3.000 nhân viên. Công ty có một bộ các giá trị hoạt động bao gồm:

•Liêm chính không thỏa hiệp

•Khách hàng luôn đúng

•Đó là con người

•Tìm cái tốt nhất

•Cải thiện quy trình liên tục

•Nói, lắng nghe, trả lời

•Làm việc theo nhóm

•Khách hàng quyết định chất lượng

•Nghĩ nhanh, làm nhanh

•Chúng tôi quan tâm và đền đáp

Năm 1998, 3/4 nhân viên tham gia trả lời trong đợt khảo sát nhân viên hàng năm của công ty đã đồng ý với nhận định "Intuit tồn tại nhờ vào những giá trị doanh nghiệp."

Công ty đã phải đối mặt với nhiều thách thức, bao gồm sự tăng tính cạnh tranh trên thị trường sản phẩm, sự phát triển của dịch vụ lập kế hoạch tài chính trực tuyến, và cả ý định mua lại công ty của Microsoft mà đã bị ngăn chặn bởi những lo ngại xung quanh việc chống độc quyền, cũng như nhu cầu tuyển dụng và giữ chân nguồn nhân lực trong thung lũng Silicon. Công ty đã được niêm yết trên sàn, đưa ra những quyền chọn cổ phiếu như một chiến lược tuyển dụng và giữ chân nhân tài, và do đó công ty phải quan tâm đến giá cổ phiếu của mình. Nó sẽ dễ bị chuyển hướng khỏi những hoạt động nó biết là nên làm. Làm thế nào để Intuit giữ được sự tập trung? Chủ yếu nhờ các cuộc khảo sát nhân viên. Các nhân viên đều hiểu tầm quan trọng của khảo sát, vì thế tỉ lệ phản hồi khá cao – 73% vào năm 1998. Sau đó, công ty sử dụng kết quả khảo sát để định hướng hoạt động của mình. Từ năm 1995 đến năm 1998, tỷ lệ người đồng ý với nhận định "Chúng tôi quan tâm và đền đáp" tăng gấp đôi đến 77%. Tất nhiên, bản thân các đợt khảo sát thường không có nhiều ý nghĩa. Nhiều công ty thực hiện khảo sát nhưng lại chẳng làm gì với kết quả thu về. Chính nhân viên và những giá trị văn hóa của Instuit là nhân tố khiến cho các khảo sát phát huy tác dụng. Đồng thời, những giá trị văn hóa và những dự định chung mà không có bất kì thước đo nào để đánh giá doanh nghiệp làm tốt đến đâu thì theo một cách nhất định có thể dễ dàng chỉ trở thành những dự định tốt mà không tạo ra hành động. Các giá trị, văn hóa và chất lượng của nhân viên đem lại tri thức và những dự định, còn những bản khảo sát giúp biến tri thức và giá trị thành hành động.

Năm 1995, tinh thần nhân viên không đạt mức Intuit mong muốn, vì vậy công ty lại chú trọng vào các nhân viên của mình. Intuit tiến hành chuyển đổi vị trí những nhân viên giỏi để cho họ thấy được cam kết của công ty trong việc phát triển sự nghiệp cho nhân viên, bất luận việc này sẽ làm giảm hiệu quả trong ngắn hạn. Việc chuyển nhân viên tới các đơn vị khác nhau cũng giúp tăng cường văn hóa nhóm khi buộc các cá nhân phải gắn bó với toàn bộ công ty thay vì chỉ với các đơn vị nhỏ. Khi một nhân viên

phàn nàn về việc không được tăng lương, anh ta sẽ nhận khoản tăng một vài ngày sau khi được quản lý xem xét kỹ lưỡng. Công ty tái nhấn mạnh các hoạt động xã hội cũng như các lễ ăn mừng, và không để cho những thách thức tài chính làm chệch hướng tập trung của nó khỏi việc xây dựng tinh thần và tâm hồn.

Intuit sử dụng cả khảo sát nhân viên chính thống và thông tin phản hồi phi chính thống để nhanh chóng xác định khoảng cách giữa mục tiêu mong muốn, có thể thấy qua các quy tắc hoạt động cốt lõi, và những gì nó đang làm. Sau đó, các nhà lãnh đạo sẽ nhanh chóng tìm cách xóa bỏ những khoảng cách này. Hệ thống đo lường tại Intuit kiểm tra liên tục xem công ty đang tồn tại nhờ những giá trị của nó như thế nào – những giá trị mà phản ánh những gì các quản lí biết là có liên quan đến những thành quả tài chính sau cùng của công ty. Phương thức đo lường, không gì ngoài một bản khảo sát nhân viên, nhưng được thực hiện rất nghiêm túc, có thể giúp tìm ra một cách để tập trung nỗ lực quản trị vào những phương diện văn hóa đang cần chú trọng nhất vào thời điểm nhất định. Tại Intuit, hệ thống đo lường giúp củng cố, xây dựng văn hóa và giúp thi hành các biện pháp mà các nhà lãnh đạo biết là rất quan trọng với sự thành bại của công ty.

Thước đo tạo ra thay đổi: Sears

Phản hồi mà chúng tôi thường nghe khi nói về các công ty có ít khoảng cách từ-biết-đến-làm là, Các ví dụ bạn đưa ra là những công ty làm đúng ngay từ đầu.Các công ty ấy có bao giờ thay đổi không? Bằng cách nào? Những câu hỏi này khiến cho câu chuyện về Sears đặc biệt thú vị, bởi vì Sears đã phải đối mặt với những khó khăn mà được khắc phục phần lớn thông qua những thay đổi trong hoạt động đo lường. Nhưng trước khi chúng ta đến với nó, chúng ta cũng cần phải đối mặt với một nhận thức sai lầm tiềm năng: những ví dụ mà chúng tôi đã nhắc đến, chẳng hạn như SAS, Intuit, và MW, không hề áp dụng đúng những thước đo ngay từ đầu. Ở mỗi ví dụ đều từng tồn tại và hiện đang tồn tại một quá trình học hỏi từ những gì có và không có tác dụng. Trong tất cả các trường hợp này, sai lầm xảy ra và được sử dụng như thông tin về những thay đổi cần được thực hiện, không phải như những tin xấu cần phải che đậy kĩ hoặc làm cớ để đổ lỗi hay trừng phạt các cá nhân. Vì vậy, thay vì được dùng để truyền sự sợ hãi vào trong tổ chức, cả quá trình phát triển các hệ thống đo lường và bản thân hệ thống đo lường đều được sử dụng để hỗ trợ học hỏi và xua đi nỗi sợ. Các biện pháp đo lường và các thước đo đều tiến hóa khi các tổ chức này phát triển một kiến thức tốt hơn về mô hình kinh doanh của họ, một nền văn hóa được định hình tốt hơn, và sự rõ ràng

hơn trong triết lí định hướng doanh nghiệp. Điều tạo nên khác biệt cho các ví dụ này không đến từ việc họ thực hiện hoàn hảo ngay từ đầu mà đến từ sự sẵn sàng tập trung các biện pháp đo lường vào nhiệm vụ quan trọng là biến tri thức thành hành động. Lãnh đạo của các công ty này sẵn sàng phá vỡ thông lệ và ít chú tâm vào những gì người khác đang làm và đánh giá.

Trong trường hợp của Sears, sự tái tạo các hoạt động đo lường bắt nguồn từ một cuộc khủng hoảng tài chính. Năm 1992, doanh thu của Sears là 52 tỉ đô-la, "thấp hơn gần 9% so với doanh thu 57 tỉ đô của năm 1991, và thấp hơn doanh thu hàng năm của ba năm trước đó. Lỗ ròng từ hoạt động liên tục của Sears là 1,8 tỉ đô và tổng lỗ ròng lên đến 3,9 tỉ đô." Các vấn đề tài chính, theo đánh giá tổng quát, là kết quả của sự thất bại trong việc chuyển hóa kiến thức về các biện pháp bán lẻ thành công sang hành động. Khi nói về kiến thức bán lẻ, Anthony Rucci, trưởng ban nhân sự công ty, ghi nhận:

Các nhân tố cơ bản của mô hình nhân viên-khách hàng-lợi nhuận không khó để nắm bắt. Bất cứ ai dù ít kinh nghiệm trong lĩnh vực bán lẻ cũng hiểu rằng từ hành vi của nhân viên đến hành vi của khách hàng và đến lợi nhuận là một chuỗi nhân quả, và không khó để thấy rằng hành vi phần lớn phụ thuộc vào thái độ.

Vấn đề là sự cạnh tranh, từ Wal-Mart, Kmart, và Target giữa các hãng khác, đã được đẩy lên gay gắt trong những năm trước, Sears đã thực hiện các thay đổi để đối phó với áp lực cạnh tranh và lợi nhuận sụt giảm, thứ mâu thuẫn với kiến thức về cách vận hành của hệ thống bán lẻ. Những thay đổi này tạo ra một chu kỳ liên tục những thành tích kém cỏi và phản ứng không hiệu quả:

Vào giữa những năm 1960 và 1970, chỉ cần bước vào các cửa hàng, bạn có thể cảm nhận được thành công. Các quản lí cũng như nhân viên đều nhiệt huyết và gắn bó.... Các nhân viên hầu hết làm việc toàn thời gian và họ thực sự am hiểu sản phẩm mình đang bán.... Sau đó sự cạnh tranh xuất hiện và lợi nhuận giảm.... Mọi người bị giáng xuống thành những giám sát viên ăn lương theo giờ....đã từng được thưởng động viên, nhưng theo thời gian, các chương trình khuyến khích nhân viên này cũng bị loại bỏ.... Công ty cũng giảm bớt số lượng nhóm hỗ trợ hành chính trung tâm.... Các cửa hàng nhận được ít hỗ trợ hơn. Một vài vị trí trong cửa hàng cũng bị loại bỏ. Kết quả là, có ít nhân viên kinh doanh có kiến thức ở cửa hàng hơn, và các quản lí cửa hàng dành nhiều thời gian làm công việc giấy tờ và hậu cần hơn là huấn luyện nhân viên và buôn bán.

Các vấn đề của Sears, biểu hiện trong sự "tập trung nội bộ cao độ", đã bị phóng đại bởi một hệ thống đo lường cũng tập trung vào nội bộ và vào quá khứ. Hệ thống đo lường tài chính và hạch toán chi phí truyền thống chỉ đánh giá các chi phí và các biên lợi nhuận đã đạt được, mà không màng đến các mức độ hài lòng của cả khách hàng lẫn nhân viên đang giảm dần. Do đó, hệ thống này không thể đánh giá tổn thất với sự sống còn trong dài hạn của mình, xuất phát từ các biện pháp tăng biên lợi nhuận và giảm chi phí trong ngắn hạn, hay bằng các biện pháp sử dụng nhiều nhân viên bán thời gian, ít kinh nghiệm hơn nhưng tiền công rẻ hơn để phục vụ khách hàng. Điều quan trọng nhất là hệ thống đo lường đã không phản ánh bản chất của mô hình kinh doanh bán lẻ trong mối ràng buộc giữa nhân viên, khách hàng và lợi nhuận. Do đó, các hoạt động đo lường đã cản trở việc áp dụng những gì Sears biết về cải thiện hiệu quả hoạt động của công ty.

Arthur Martinez đến vào mùa thu năm 1992 và đã dẫn dắt Sears qua một cuộc chuyển biến lịch sử khi khiến cho cả hiệu quả hoạt động lẫn giá chứng khoán đều tăng. Martinez đã thực hiện rất nhiều biện pháp ngắn hạn nhằm cải thiện dịch vụ, chẳng hạn như chú trọng đào tạo nhân viên, cho những nhân viên giỏi nhất làm việc vào buổi tối và các ngày cuối tuần khi mà những khách hàng tốt nhất thường mua sắm, áp dụng giao hàng tận nhà vào chủ nhật, và các bước tương tự khác. Ông cũng cho áp dụng một chiến lược chuyển đổi văn hóa doanh nghiệp dựa vào một sự thay đổi trong các hoạt động đánh giá, điều có thể đảm bảo những thay đổi tại Sears sẽ tồn tại lâu dài. Công ty đã vạch ra một tầm nhìn với tên gọi 3Cs hay "ba điều hấp dẫn" (3 compellings): Sears là một nơi mua sắm hấp dẫn, một nơi làm việc hấp dẫn và một nơi đầu tư hấp dẫn. Các mục tiêu này được chuyển thể thành các thước đo cụ thể. Một nơi mua sắm hấp dẫn được đo bằng mức độ hài lòng chung của các khách hàng và sự giữ chân khách hàng. Một nơi làm việc hấp dẫn được đo bằng thái độ đối với công việc và công ty. Một nơi đầu tư hấp dẫn được đo bằng sự tăng trưởng doanh thu, biên lợi nhuận hoạt động, sự sử dụng tài sản, và các chỉ báo cải thiện năng suất. Các hoạt động đo lường của Sears được tiến hành dựa trên mong muốn phát triển các chỉ báo sớm (leading), chứ không phải chỉ báo muộn (lagging), về hiệu quả làm việc. Những thước đo đó đã được xác nhận trong các nghiên cứu toán kinh tế mà đã lượng hóa chính xác mức độ ảnh hưởng của các cải tiến trong nhiều phương diện lên các chỉ báo khác.

Sự sàng lọc các phương thức đo lường và mô hình dự đoán hiệu quả hoạt động nằm trong một quá trình liên tục vẫn đang tiếp diễn đến hiện tại. Các thước đo thay đổi khi có thêm kiến thức.

Cũng như Intuit, Sears bắt đầu tập trung nhiều hơn vào khảo sát nhân viên, một phần do công ty muốn giữ chân và động viên các nhân viên giỏi, một phần để thể hiện mối liên hệ giữa thái độ của nhân viên, thái độ của khách hàng và hiệu quả kinh doanh tại cửa hàng. Các nhà điều hành tại Sears tin rằng những thay đổi trong hoạt động đo lường rất quan trọng đối với sự phục hồi của công ty:

Điều mấu chốt ở đây là chúng tôi biết nhiều hơn trước đây rằng tất cả thông tin đều có ích trong việc điều hành công ty, và một số thông tin còn cho chúng tôi lợi thế cạnh tranh quyết định.... Mô hình của chúng tôi cho thấy việc tăng 5 điểm trong thái độ của nhân viên sẽ làm tăng 1,3 điểm trong sự hài lòng của khách hàng, rồi đến lượt nó lại tạo ra 0,5% tăng trưởng trong doanh thu.... Những con số này chính xác như bất kì con số nào khác mà chúng tôi đang sử dụng tại Sears. Mỗi năm, công ty kế toán của chúng tôi tiến hành kiểm toán chúng một cách chặt chẽ như những gì họ làm với các chỉ số tài chính của Sears.

Những thay đổi trong các thước đo tại Sears cho phép công ty nắm bắt lại tình hình và áp dụng những gì nó từng biết – các mối liên hệ giữa hoạt động quản lí, thái độ nhân viên, thái độ và sự gắn bó của khách hàng, và lợi nhuận. Trong một công ty có nhiều năm đo lường thái độ nhân viên vì tin tưởng tầm quan trọng của con người, các quản lí, với sự trợ giúp của mô hình đo lường mới, đã tái khẳng định tầm quan trọng của nhân viên Sears đối với sự thành công của công ty. Do đó, những người ở tuyến đầu được đào tạo kĩ càng hơn trong việc nắm bắt hoạt động kinh doanh, chiến lược của công ty và môi trường cạnh tranh. Còn các nhân viên được trao cho nhiều tiếng nói và thẩm quyền hơn để giúp đỡ công ty giành lại vị trí cạnh tranh. Cũng giống như khi các thước đo kế toán làm công ty đi chệch hướng, một bộ những thước đo khác, gắn chặt hơn với mô hình kinh doanh và các quá trình hoạt động kinh doanh bán lẻ thực sự đã giúp công ty phục hồi.

Thước đo biến kiến thức thành hành động

Dựa vào những ví dụ về các cách thực hiện cả hiệu quả lẫn gây hại được nêu trong chương này, chúng ta có thể kết luận rằng những hoạt động đo lường giúp các tổ chức phát triển kiến thức và biến chúng thành hành động thường có các thuộc tính sau:

•Các hệ thống có phạm vi tổng thể, ít tập trung đánh giá hiệu quả làm việc của từng cá nhân, thứ thường là rất khó trong các hệ thống phụ thuộc lẫn nhau, và tập trung nhiều hơn vào các nhân

tố quan trọng tạo nên sự thành công của tổ chức.

•Các thước đo thường tập trung nhiều vào các quá trình và phương tiện dẫn đến kết quả, mà tập trung ít hơn vào kết quả cuối-quá-trình hay các kết quả cuối cùng. Sự tập trung này tạo ra các thước đo hỗ trợ việc học hỏi đồng thời cung cấp dữ liệu có thể giúp định hướng quyết định và hành động đúng đắn hơn.

•Chúng gắn chặt và phản ánh mô hình doanh nghiệp, văn hóa và triết lý của công ty. Từ đó, các hoạt động đo lường cũng khác nhau ở từng công ty vì sự khác biệt trong chiến lược, văn hóa và triết lý kinh doanh. Trong quá trình đánh giá các yếu tố như tuân thủ các giá trị, tuyển dụng và giữ chân, và hợp tác với người khác, các thước đo này tránh xa những chỉ báo kế toán thông thường.

•Các thước đo là kết quả của một quá trình không ngừng tập trung học hỏi từ cả kinh nghiệm lẫn thử nghiệm. Không bao giờ có chuyện hệ thống hoàn thiện. Thay vào đó, các hệ thống đo lường lúc nào cũng có thể được cải thiện, và vì môi trường kinh doanh chắc chắn sẽ thay đổi nên các biện pháp hiệu quả ở hiện tại có thể vô hiệu trong tương lai. Các thước đo tiến hóa nhằm phục vụ cho hoạt động kinh doanh và triết lí hay chiến lược hoạt động cốt lõi, những thứ ổn định hơn.

•Quá trình đo lường sử dụng tương đối ít các thước đo. Mặc dù những công ty này có thể có một số lượng lớn dữ liệu nhưng họ chỉ tập trung và nhấn mạnh vào một nhóm nhỏ các thước đo được cho là đặc biệt quan trọng để hỗ trợ mô hình doanh nghiệp, triết lý kinh doanh, và văn hóa của công ty. Việc tập trung vào các vấn đề và quá trình quan trọng được nhấn mạnh bằng việc bỏ qua sự toàn diện và phức tạp – những thứ gây mất tập trung cũng như trộn lẫn cái quan trọng vào cái tầm thường.

•Kết quả tốt nhất từ phương thức đo lường là khép kín một vòng tròn, kiểm toán và đánh giá những gì doanh nghiệp đang làm, từ đó đảm bảo rằng công ty làm những gì nó biết, như trường hợp của Intuit.

Điều không may là chỉ biết những nguyên tắc vạch ra những biện pháp đo lường tốt hơn không đảm bảo chúng sẽ được áp dụng. Chúng tôi vừa chỉ ra những rào cản kiên cố trong việc thực hiện những nguyên tắc này, dù chúng có đúng đắn hay không, một vài trong số đó là ngành kế toán, kế toán truyền thống và các biện pháp đo lường. Nhưng vẫn có vài thứ để lạc quan. Một số doanh nghiệp mà chúng tôi thấy có các hoạt động đo lường hiệu quả

nhất là những công ty niêm yết. Vì vậy, không nhất thiết phải là một công ty tư nhân hay một chủ mới có thể thực hiện các phương thức đo lường giúp nó tạo dựng và áp dụng kiến thức. Tại The Men's Wearhouse và SAS Institute, các nhà lãnh đạo biết rằng triết lý và mô hình kinh doanh của họ trái với những kiến thức thông thường trong ngành, và tin rằng chỉ tập trung vào ngắn hạn sẽ làm suy yếu kết quả dài hạn cũng như hy sinh các giá trị khác quan trọng với công ty. Trong trường hợp của Sears, một cuộc khủng hoảng tài chính đã giúp các nhà lãnh đạo có cơ hội cắt đứt với quá khứ và phát triển một hệ thống đo lường hỗ trợ mô hình kinh doanh của họ. Trong các trường hợp khác, phương thức đo lường nảy sinh từ một triết lý kinh doanh và giá trị văn hóa cụ thể không chấp nhận chủ nghĩa ngắn hạn hay chỉ đo lường những thứ không quan trọng. Trong mỗi trường hợp của công ty áp dụng các biện pháp đo lường hiệu quả, biết mình cần làm gì, hiểu tại sao cần làm việc đó, luôn kiên trì và can đảm để làm nó đã giúp các nhà lãnh đạo biến những kiến thức về cách cải thiện hiệu quả công việc thành hành động.

6

Khi cạnh tranh nội bộ biến bạn thành thù

Mức độ cạnh tranh ở bất kì xã hội hay công ty nào chủ yếu đều là vấn đề lựa chọn chứ không phải là kết quả tất yếu do bản chất cố hữu của con người. Các công ty và các xã hội khác nhau đáng kể trong mức độ dùng cạnh tranh để tổ chức những gì con người làm. Một vài công ty và nền văn hóa có ít cạnh tranh hơn mà thay vào đó là sự hợp tác. Ở những nơi khác, đặc biệt ở Mỹ, người ta nhấn mạnh sự cạnh tranh như một quy tắc tổ chức. Phần lớn người Mỹ tin rằng cạnh tranh tốt cho các hệ thống kinh tế quốc gia, tạo ra sự đổi mới và sự phân bổ hiệu quả nguồn tài nguyên. "Người ta tin rằng cạnh tranh…sẽ truyền cảm hứng cho hiệu suất vượt trội, là động lực dẫn dắt kinh tế và tạo ra thành công của chủ nghĩa tư bản". Cạnh tranh phù hợp văn hóa coi trọng chủ nghĩa cá nhân ở Mỹ, nơi mà tư tưởng truyền thống của Thanh giáo vẫn còn tồn tại quan niệm: "Đau khổ là giải thoát", nơi triết học xã hội Darwin nhấn mạnh những lợi ích từ cuộc cạnh tranh sinh tồn.

Trong một xu hướng tương tự, nhiều người nghĩ rằng cạnh tranh trong doanh nghiệp giúp thúc đẩy sự đổi mới, hiệu quả và mức độ cao hơn trong hiệu suất tổ chức. Công ty Lincoln Electric được biết đến với hệ thống khuyến khích trả lương theo sản phẩm cá nhân khá thành công. Nghiên cứu của Trường Kinh doanh Harvard về công ty Lincoln được sử dụng rộng rãi trong giáo dục quản lý. James F. Lincoln và anh trai John C. Lincoln đã cùng nhau thành lập và điều hành doanh nghiệp này từ năm 1895 đến năm 1972 và James đã viết rất nhiều các sách báo về quản lý trong đó đề cập đến các ưu điểm của cạnh tranh và thành tựu cá nhân. Ví dụ, ông từng khẳng định:

Cạnh tranh sẽ xóa bỏ sự lười nhác vàsự thiếu năng lực cho dù họ là công nhân, các nhà công nghiệp hay các nhà phân phối. Cạnh tranh thúc đẩy tiến bộ. Cạnh tranh quyết định ai là người dẫn đầu. … Nó là một người đốc công khó tính.… Giả sử có một cách nào đó xóa bỏ hoàn toàn sự cạnh tranh khỏi cuộc sống thì hậu quả sẽ là thảm họa. Bất kì quốc gia nào, con người nào cũng biến mất nếu cuộc sống quá dễ dàng. Lịch sử đã chỉ ra rằng cuộc sống khó khăn sẽ không có nguy hiểm.

Andrew Grove, cựu CEO và hiện là Chủ tịch tập đoàn Intel, là James Lincoln thời hiện đại. Grove đang điều hành một trong những tập đoàn thành công nhất trong thời đại của mình và ông được đánh giá cao, ít nhất bởi giới báo chí kinh doanh, về sự nhạy bén trong quản lý. Grove cũng giống James Lincoln ở việc ông đã viết những sách báo quản lý nổi tiếng mà chỉ ra và củng cố những niềm tin rộng khắp về các ưu điểm của cạnh tranh. Năm 1983, ông viết trong cuốn Quản lý Đầu ra Cao cấp:

Việc đặt ra thành tích cao nghĩa là đứng lên chống lại cái gì đó hoặc ai đó… Trong nhiều năm, thành tích của nhóm bảo trì cơ sở vật chất của Intel, nhóm đảm trách công việc giữ cho các tòa nhà của chúng tôi sạch sẽ và gọn gàng, khá tầm thường, và không áp lực hay sự xui khiến nào có tác dụng. Khi đó, chúng tôi xúc tiến một chương trình trong đó việc bảo dưỡng mỗi tòa nhà sẽ được các quản lý nội trú cấp cao chấm điểm định kì …. Rồi điểm số sẽ được so với các nhóm ở những tòa nhà khác.… Tình trạng “tất cả họ” đã cải thiện đáng kể ngay lập tức. Không làm gì khác.… Những gì họ nhận được là một cuộc đua, một đấu trường cạnh tranh… Trái lại, khi cạnh tranh bị xóa bỏ, các động lực gắn liền với nó cũng tan biến,

Ví dụ về Grove cho thấy bản chất của cạnh tranh: đạt được mục đích loại trừ lẫn nhau, một tình huống trong đó sự thành công của người này (doanh nghiệp này) là sự thất bại của người khác (doanh nghiệp khác). Trong một cuộc đua, chỉ có một người (một tổ chức) chiến thắng mà thôi.

Những niềm tin này vào lợi ích của cạnh tranh được coi là đương nhiên trong văn hóa kinh doanh tại Mỹ. Không có mấy sự khác biệt giữa cạnh tranh nội bộ trong công ty và cạnh tranh giữa những công ty, và những điểm tương đồng được rút ra giữa lợi ích cạnh tranh ở mức độ hệ thống kinh tế quốc gia và ở mức độ cá nhân và đơn vị trong doanh nghiệp. Niềm tin vào cạnh tranh ăn sâu đến mức nó trở thành một nguyên tắc tự nhiên, vô thức nhưng mạnh mẽ trong việc tổ chức và quản lý hành vi cá nhân.

Do đó, các doanh nghiệp đã làm mọi cách để khuyến khích cạnh tranh, dù cuộc cạnh tranh đó tập trung vào các đối thủ bên ngoài hay tập trung nội bộ vào những đơn vị khác, tương tự trong doanh nghiệp. Các tổ chức hành động để tạo ra một cuộc đua, nơi chỉ duy nhất một người, một nhóm, một phòng ban hay một đơn vị con có thể chiến thắng.

Hoạt động quản lý tạo ra cạnh tranh nội bộ phổ biến đến mức gần như không có ngoại lệ. Ví dụ trong hoạt động này bao gồm (1) phân phối đánh giá thành tích bắt buộc, để chỉ có một nhóm nhỏ nhận được sự đánh giá cao nhất; (2) phần thưởng công nhận cho các cá nhân, như các chương trình nhân viên của tháng hay của năm; (3) phân phối ngân sách tăng lương cá nhân bắt buộc, để những gì người này được nhận thì người kia không được; (4) những cuộc thi giữa các phòng ban, các đơn vị, các ca kíp hay thậm chí cá nhân trong các đơn vị với các phần thưởng khác nhau, tiền mặt hoặc phi tiền mặt; và (5) bảng xếp hạng được công bố về thành tích của các đơn vị hoặc cá nhân. Mỗi hoạt động này tạo ra một cuộc thi có tổng bằng không, nghĩa là phần thưởng hay thành công của người này hay phòng ban này là thất bại của người khác hay phòng ban khác. Chỉ có duy nhất một người hay một đơn vị đứng đầu, vì thế để ai đó dẫn đầu, những người khác bắt buộc phải bị xếp sau, thậm chí là cuối cùng.

Rõ ràng trò chơi có tổng bằng không này có thể truyền cảm hứng cho mọi người làm việc chăm chỉ hơn và những cá nhân chiến thắng trong cuộc cạnh tranh nội bộ này sẽ thu được lợi ích từ chiến thắng của họ. Tuy nhiên, trong nghiên cứu của chúng tôi, chúng tôi đã phát hiện ra chi phí chi ra cho những cá nhân chiến thắng được gánh bởi những người, những nhóm và đơn vị đã thua trong các cuộc thi. Và, những cuộc thi nội bộ không chỉ gây hại cho "kẻ thua cuộc". Cạnh tranh làm tổn hại tất cả mọi người trong những tổ chức này, bởi vì những hoạt động này làm giảm khả năng tổng thể biến kiến thức thành hành động của các công ty. Trong chương này, đầu tiên chúng tôi miêu tả một vài cách khác nhau khiến những cuộc cạnh tranh nội bộ tạo ra khoảng cách từ-biết-đến-làm. Sau đó chúng tôi kiểm tra tại sao cạnh tranh nội bộ vẫn là một cách tiếp cận quản lý phổ biến mặc dù chúng gây hại đến quá trình học hỏi và hành động tổ chức. Cuối cùng, chúng tôi chỉ ra một vài tổ chức tránh né các hiệu ứng tiêu cực của động lực cạnh tranh nội bộ mà biến bạn thành thù như thế nào.

Cạnh tranh nội bộ đã tạo ra khoảng cách từ-biết-đến-làm như thế nào?

Hủy hoại sự trung thành tổ chức: Tạo ra sự luân chuyển nhân sự trong ngân hàng đầu tư

Ngân hàng đầu tư là một ngành công nghiệp phụ thuộc rất lớn vào kiến thức và kỹ năng của con người. Nó là một ngành công nghiệp, trong đó tài sản ra khỏi cửa mỗi đêm và sự thành công của doanh nghiệp phụ thuộc vào kiến thức, kỹ năng, các mối quan hệ và danh tiếng của con người. Ngân hàng đầu tư cũng là ngành công nghiệp đặc trưng bởi tỷ lệ luân chuyển nhân sự cao và một môi trường tuyển dụng rất cạnh tranh khi tình hình tốt đẹp. Luân chuyển nhân sự rất đắt đỏ. Những nhân viên mới thường yêu cầu và nhận mức lương đảm bảo trong một hay hai năm dù cho sản phẩm của họ như thế nào và cũng thường xuyên nhận được tiền thưởng lớn khi gia nhập công ty (signing bonus). Sự xáo trộn về nhân sự sẽ cản trở hiệu suất làm việc của bất kì một công việc nào đòi hỏi việc tương tác với những người khác, vì mỗi nhân viên ngân hàng đầu tư phải liên tục cố gắng để ghi nhớ những cái tên mới và gương mặt mới, chứ chưa tính đến việc tìm hiểu những kiến thức và kỹ năng mà những người mới đến có hoặc thiếu. Kiến thức, bao gồm cả kiến thức chuyên môn, sự am hiểu văn hóa doanh nghiệp và thông tin về các khách hàng của doanh nghiệp sẽ mất đi mỗi lần một nhân viên ngân hàng đầu tư rời đi.

Các nhà điều hành hàng đầu trong hầu hết mọi ngân hàng đầu tư đều nhận ra điều này, tuyên bố sẽ coi trọng người của họ và nói rằng họ muốn giảm sự luân chuyển nhân sự. Những phương tiện cần thiết để giảm sự luân chuyên nhân sự đều không có gì ma thuật hay bí mật. Những thông tin như vậy rất dễ tìm, hầu như mọi nhà điều hành đều biết, và không khó để áp dụng với những kiến thức về hiệu suất. Nhưng những kiến thức ấy không được chuyển thành hành động. Và một trong những nguyên nhân chính là một nền văn hóa đầy tính cạnh tranh và cá nhân đặc trưng cho hầu hết những doanh nghiệp này, can thiệp tới cả những nỗ lực xây dựng những nền văn hóa tổ chức mạnh mẽ và giữ chân từng nhân viên.

Những ngân hàng đầu tư thường biết tới với những hình vi thô lỗ, thậm chí lạm dụng, như ví dụ sau:

Một ví dụ cực đoan về hành vi lạm dụng đã xảy ra gần đây tại một văn phòng khu vực của một chuỗi môi giới quốc gia. Một nhân viên tập sự trẻ đã bị hầu hết những nhân viên lâu năm hơn nhạo báng và xúc phạm một cách hệ thống hàng tháng trời tại văn phòng của anh ta. Một vài người ở công ty thậm chí đã quay phim việc này và chiếu nó như một trò đùa tại cuộc họp bán hàng quốc

gia của công ty. Nhân viên tập sự đó cuối cùng bị sa thải và đệ đơn kiện công ty đó... Các doanh nghiệp gửi thông điệp tới các nhân viên của họ rằng miễn sao nhân viên mang được doanh thu về cho công ty, anh ta hay cô ta sẽ được trả hậu hĩnh bất kể cách hành xử của anh ấy với người khác hay với công ty như thế nào.

Hành vi này được cho phép bởi vì điển hình ở các công ty này là văn hóa cạnh tranh và đề cao cá nhân. Điều duy nhất họ quan tâm là thành tích cá nhân, thứ gần như đứng đầu trong tôn ty xã hội, chứ không phải là ảnh hưởng của bất kỳ cá nhân nào hay hành động của họ lên những người khác trong công ty hay thậm chí lên văn hóa chung của công ty. Đây rõ ràng không phải là môi trường mà mọi người muốn ở lại.

Một tình huống thứ hai, tại công ty Bear, Stearns & Company, một ngân hàng đầu tư khác, đã phân tích tỷ lệ luân chuyển nhân sự và tại sao nó vẫn tồn tại mặc dù các nhà lãnh đạo muốn giảm sự mất người:

Thậm chí theo tiêu chuẩn Phố Wall, văn hóa của Bear Stearns mang tính cạnh tranh, độc lập và doanh nhân cao.... Do những nhân viên ngân hàng lâu năm được trả công dựa trên những giao dịch họ hút về và thực hiện, nhiều người đã trở nên coi thành công là thuộc về một mình họ...không coi trọng lòng trung thành.... Văn hóa này của những nhân viên ngân hàng cũ không có tác dụng gì để thúc đẩy sự phát triển nền tảng cốt lõi chắc chắn của những nhân viên ngân hàng mới, ngoại trừ mức độ tác dụng ngay lập tức của chúng.

Đối với những ai nói rằng đây đơn giản là bản chất của ngành này, một hệ quả tất yếu của công nghệ và ngành kinh doanh đặc thù, thì luôn có những phản ví dụ về những công ty hoạt động hoàn toàn khác. Goldman, Sachs không chỉ là một trong những công ty có lợi nhuận ổn định nhất trong ngành mà còn là công ty có văn hóa đội nhóm rất mạnh mẽ. Những công ty trong lĩnh vực quản lý tiền hoặc đầu tư như Công ty Đầu tư Toàn cầu Barclays được thảo luận chi tiết trong chương sau cũng có văn hóa ít cạnh tranh nội bộ hơn.

Những công ty có văn hóa đội nhóm hoặc sử dụng những phương tiện khác để làm giảm cạnh tranh nội bộ có tổng bằng không sẽ không phải chịu hậu quả tiêu cực của một hệ thống mà khiến con người chống lại nhau với hành vi mà đôi khi nằm ngoài tầm kiểm soát. Những công ty định hướng đội nhóm này không nhanh chóng hay dứt khoát coi vài nhân viên là người thắng và kẻ thua

và không liên tục phân loại nhân viên khiến những kẻ thua nhanh chóng bị sa thải hoặc rời công ty trong khi những người thắng bị cám dỗ sang các công ty khác với đãi ngộ tốt hơn. Không gì trong môi trường cạnh tranh tạo dựng được sự gắn bó giữa nhân viên với công ty. Kết quả là nhân viên ngân hàng đầu tư làm việc như đại diện tự do trong thể thao, thường nhận lương quá cao để khiến công ty của họ bị tỷ lệ lợi nhuận trên vốn thấp và thỉnh thoảng còn mất tiền.

Huỷ hoại làm việc nhóm và tạo ra lỗi phần mềm tại Microsoft

Nghiên cứu tại một đơn vị kinh doanh của Microsoft đã làm sáng tỏ lý do tại sao làm việc nhóm đặc biệt quan trọng đối với công ty phần mềm khổng lồ này: "Khi những ứng dụng máy tính phức tạp hơn, người dùng hoàn toàn không thể hiểu hết được mọi thứ như phần mềm nên làm gì, nó hoạt động thế nào nó và nó thực sự làm gì. Để phát triển những ứng dụng này, nguồn nhân lực đa dạng về nền tảng và kỹ năng phải làm việc cùng nhau nhằm tạo ra một sản phẩm tích hợp thống nhất". Nghiên cứu này đã phát hiện ra rằng những người quản lý của Microsoft đều biết và liên tục nói rằng sự phát triển phần mềm phụ thuộc vào "chia sẻ thông tin về những người khác đang làm gì, chia sẻ thông tin về những người khác đang làm như thế nào và đẩy mạnh năng suất trong môi trường đội nhóm." Song những phương pháp cao cấp nổi tiếng này đã không được thực hiện trong đơn vị bởi vì "sự phân bố các khoản thưởng dựa vào thành tích cá nhân hạ thấp tầm quan trọng của sự làm việc nhóm vô tư và thúc đẩy cạnh tranh…mà tạo ra các rào cản đối với việc chia sẻ hiệu quả thông tin và kỹ năng". Một kỹ sư của Microsoft nhấn mạnh:

Có trường hợp một cá nhân lập dị làm việc rất tốt, nhưng lại không giao tiếp…và làm việc nhóm. Những người này có thể được người quản lý hàng đầu đánh giá cao… Miễn là cá nhân ấy được thưởng cao nhờ vào đổi với và sự dũng cảm chấp nhận rủi ro của họ, chứ không phải nhóm hoàn thành mục tiêu tốt thế nào, thì sẽ có một sự mất liên kết và cá nhân đó sẽ không bao giờ nhận được thông điệp rằng bạn nên tiếp tục làm những điều tuyệt vời nhưng hãy chia sẻ chúng với nhóm để không làm họ kinh ngạc.

Trường hợp này phát hiện ra rằng công ty trả mức lương cơ bản thấp cùng với các khoản thưởng được phân bổ theo nhóm và đơn vị trong phân phối hình hình chuông có tổng bằng không. Cấu trúc này khiến mọi người không muốn giúp đỡ người khác. Điều đó không chỉ là giúp đỡ đồng nghiệp sẽ làm mất thời gian làm việc của chính mình. Đường cong hình chuông còn nghĩa là "Giúp đỡ

đồng nghiệp trở nên năng suất hơn sẽ thực sự làm hại cơ hội nhận được nhiều tiền thưởng hơn của bạn." Sự cạnh tranh này dẫn đến hành động tích trữ thông tin vì mỗi người đều mong muốn trở thành chuyên gia với vốn kiến thức nhiều hơn các đối thủ trong nội bộ. Tích trữ thông tin rõ ràng đã hạn chế việc học hỏi về những gì người khác đang làm và cách họ làm những việc đó.

Microsoft hiển nhiên bị tiếng xấu vì đã phát hành những phần mềm còn rất nhiều lỗi. Nghiên cứu tình huống này chỉ ra văn hóa cạnh tranh và chủ nghĩa cá nhân trong doanh nghiệp chính là nguyên do của vấn đề. Vì năng lực cá nhân tỷ lệ thuận với mức lương và các khoản thưởng nên luôn có động cơ ngăn cản người khác phát hiện ra khiếm khuyết của mình. Người quản lý bảo đảm chất lượng được phỏng vấn trong nghiên cứu này nói rằng cô đã khuyến khích các thành viên trong nhóm thỉnh thoảng hoán đổi vị trí cho nhau vì "những đôi mắt mới" thường dễ nhìn ra lỗi. Nhưng cô ấy vẫn thừa nhận rằng động lực cạnh tranh thường có nghĩa là điều này sẽ không xảy ra bởi vì các lập trình viên không muốn đồng nghiệp phát hiện ra lỗi của họ.

Dù rằng quản lý của Microsoft hiểu được ưu điểm của làm việc nhóm nhưng nghiên cứu này chỉ ra văn hóa và hệ thống tưởng thưởng đã khiến việc biến kiến thức về lợi ích nhóm thành hành động trở nên khó khăn hơn, ít nhất là trong một đơn vị kinh doanh. Không những thế, báo cáo từ nhiều nguồn khác nhau cũng chỉ ra rằng đây tiếp tục là một vấn đề phổ biến tại Microsoft. Những khó khăn này còn tiếp diễn trừ khi công ty huỷ bỏ phương thức quản lý đề cao hành vi cá nhân, giới hạn sự học hỏi lẫn nhau trong nội bộ và cam kết của nhân viên đối với công ty dựa vào bất cứ điều gì khác ngoài tiền bạc.

Huỷ hoại chia sẻ thông tin: Tại sao Fresh Choice không học từ Zoopa

Động lực cạnh tranh nội bộ cũng có thể khiến việc trao đổi và học hỏi trong công ty khó khăn hơn. Vấn đề này thường xảy ra trong công ty mà các đơn vị song song có thành tích khác nhau được mong đợi là sẽ học hỏi lẫn nhau để những biện pháp tốt nhất được chia sẻ và những đơn vị kém hơn học từ những đơn vị giỏi hơn. Đây là một dẫn chứng chứng minh có tồn tại kiến thức trong công ty về cách làm việc hiệu quả hơn và mục tiêu là lan toản kiến thức đó đến tất cả các đơn vị để làm tăng thành tích chung. Đây cũng là một ví dụ cho thấy cần phải thu thập những phương pháp quản lý và hành vi mới – mọi người phải học hỏi để thay thế những phương pháp cũ lạc hậu bằng những cách mới tiên tiến. Khi học

hỏi từ đồng nghiệp được khuyến khích, cạnh tranh – đặc biệt khi phần thưởng và địa vị được dựa trên xếp hạng bắt buộc – chắc chắn sẽ làm suy yếu sự chia sẻ tri thức giữa các đơn vị song song. Chuỗi nhà hàng Fresh Choice là dẫn chứng rõ ràng cho lập luận trên.

Vào tháng 5 năm 1997, công ty Fresh Choice, hoạt động trong lĩnh vực nhà hàng salad tự chọn, đã mua lại một đối thủ ở Seattle với tên gọi Zoopa, một phần nhằm học hỏi tinh thần và cách hoạt động xuất sắc của Zoopa. Tuy nhiên trong vòng vài tháng mua lại, tất cả quản lý của 3 đơn vị Zoopa được mua lại xin nghỉ việc, doanh thu giảm xuống, tỷ lệ luân chuyển nhân sự ở các vị trí khác tăng lên. Ở một trong những đơn vị Zoopa, các nhân viên khó chịu đến mức họ đã bỏ ra ngoài trong ca làm việc dù đây là một nơi không có công đoàn. Nghịch lý thay, mặc dù học hỏi từ Zoopa khi đã trở thành một phần của Fresh Choice rất khó khăn thì lại có nhiều bằng chứng cho thấy trước đây, khi còn là đối thủ cạnh tranh, Fresh Choice đã nhiều lần thành công trong việc bắt chước phương pháp làm việc của Zoopa như cách thiết kế cửa hàng, "triết lý khách hàng là số 1", thậm chí là cả một số món trong thực đơn. Có nhiều lý do dẫn giải tại sao học hỏi từ các đơn vị khác trong cùng doanh nghiệp lại khó khăn hơn từ các đối thủ cạnh tranh bên ngoài, và cạnh tranh địa vị nội bộ làm một lý giải quan trọng.

Các hậu quả về địa vị khác nhau phụ thuộc vào việc nhà quản lý lấy ý tưởng mới từ đâu. Nếu người quản lý học hỏi từ đối thủ cạnh tranh, người đó đã tham gia vào hoạt động đối chuẩn cạnh tranh địa vị cao trong quá trình thu thập thông tin độc đáo và có giá trị. Nếu người quản lý sao chép từ một ai khác không thuộc công ty, anh ta không phải lo lắng về hậu quả là đang chứng minh rằng có ai khác giỏi hơn mình bởi vì hai người không phải là đối thủ cạnh tranh trực tiếp trong công ty. Ngược lại, mượn ý tưởng từ đồng nghiệp là dấu hiệu với tất cả mọi người trong công ty là đâu đó có người tốt hơn, ít nhất trong một vài phương diện. Vì vậy, sao chép người khác trong công ty có thể tạo ra hậu quả tiêu cực cho sự nghiệp. Kết quả là, người ta ít học hỏi trong nội bộ vì sự cạnh tranh địa vị và sự chú trọng quản lý cản trở việc chuyển giao cách thức làm việc tốt hơn.

Trường hợp này chính xác được chúng tôi nhận thấy tại Fresh Choice. Công ty đã không hoạt động tốt trong thời gian qua và chịu gánh nặng tài chính đáng kể. Đã thay 4 CEO trong vòng 2 năm. Tình trạng nghề nghiệp bấp bênh tràn lan. Bên trong công ty, người quản lý mới không có niềm tin vào chất lượng nhân viên

Fresh Choice, đặc biệt là năng lực của quản lý nhà hàng. Tuy nhiên họ bị ấn tượng bởi nhân viên Zoopa, đặc biệt là những người quản lý. Một phó chủ tịch Fresh Choice cho ý kiến: " Họ [Zoopa] đã nâng tầm người quản lý cửa hàng có vai trò không kém người quản lý khu vực của chúng tôi. Những người mà tôi gặp thực sự rất sắc sảo và có kiến thức cặn kẽ về dịch vụ"

Fresh Choice đã mua lại đối thủ này, một phần vì năng lực của nhân viên ở đây. Người quản lý cấp cao của Fresh Choice cũng thừa nhận tính ưu việt trong ít nhất vài khía cạnh trong cách tổ chức ở Zoopa. Vậy nó gợi lên hành động gì? Trong một môi trường cạnh tranh, nơi mà con người không an toàn và chiến đấu vì sự sống còn, thứ nó sinh ra không phải là học hỏi từ người mới mà là ra sức làm tổn hại họ và thế mạnh của họ. Quản lý khu vực của Fresh Choice, người giám sát 3 nhà hàng, đã hạ thấp năng lực của những người quản lý chung:

Restaurant Unlimited [tiền thân là công ty mẹ của Zoopa] đã lấy đi một vài quản lý và đưa vào những quản lý ít kinh nghiệm hoặc không đưa quản lý nào hết ở vài địa điểm... Tôi phải nói với bạn rằng trong vài trường hợp như thế này, việc xây dựng của họ là không tốt lắm dù nói thế nào đi nữa và cả chất lượng hoạt động cũng không.

Các cuộc phỏng vấn nhân viên Fresh Choice của chúng tôi tiết lộ rằng họ đã đánh giá thấp năng lực và kỹ năng của nhân viên Zoopa. Họ cho ý kiến tiêu cực về hoạt động cửa hàng, như trong trích dẫn phía trên, và chê bai khả năng quản lý tài chính của Zoopa, động lực của nhân viên Zoopa, và sự thiếu kiểm soát hoạt động của Zoopa. Trong cuộc đối đầu nội bộ vì địa vị và độ quan trọng, dường như việc chiến thắng bằng cách hạ thấp đối thủ ít nhất cũng được quan tâm ngang với việc chiến thắng bằng cách đạt được sự ưu việt thông qua quá trình nâng cao thành tích của chính mình. "Quản lý Fresh Choice đã cho là nhân viên Zoopa không giỏi đến thế, một cảm giác mà đã được đáp lại."

Huỷ hoại sức lan toả của "Những biện pháp tốt nhất" trong General Motors: Gắn bó với Đơn Vị hơn Tổ Chức

Trong chương 3, chúng tôi đã làm rõ rằng khi người ta phản hồi những cách thức làm việc mới bằng cách nói rằng "Đấy không phải là cách làm việc ở đây", đó chính là dấu hiệu cho thấy tiền lệ và lịch sử đang thay thế tư duy. Người ta thường nói như vậy bởi vì họ gắn bó mạnh mẽ với nhóm của mình, phát triển sự tự nhận thức về chính bản thân được định nghĩa bằng những quan điểm

được chia sẻ và tin tưởng mạnh mẽ trong nhóm của họ về cách suy nghĩ, cảm nhận và hành động. Một bản sắc xã hội mạnh mẽ sẽ gắn kết mọi người với nhau và với đơn vị, tạo ra lòng trung thành, tinh thần làm việc nhóm và cam kết chung. Nhưng một bản sắc xã hội mạnh mẽ đồng thời lại là nguyên nhân khiến con người sẵn sàng chối bỏ tri thức và biện pháp khác với cách mọi người trong nhóm nghĩ và hành động – dù rằng khi họ ngừng lại để kiểm điểm, họ đồng ý với những ý tưởng và chấp nhận các bằng chứng là nền tảng cho những kiến thức như vậy.

Cạnh tranh nội bộ thậm chí còn gây nhiều cản trở cho con người biến kiến thức thành hành động và học hỏi người khác. Cạnh tranh khiến cho người ta thấy nhiều sự khác nhau giữa các đơn vị hơn là nó thực sự tồn tại và dành nhiều thời gian suy nghĩ và bàn luận về những khác biệt nhỏ hoặc thậm chí được tưởng tượng ra này. Cho nên, cạnh tranh khiến ý tưởng từ các đơn vị khác trong công ty dễ bị từ chối hơn vì nó khác biệt với bản sắc xã hội của một nhóm hay đơn vị con nào đó. Hơn nữa, cạnh tranh còn là nguyên nhân khiến tri thức từ đơn vị khác bị bác bỏ vì thừa nhận có người khác ở nơi khác có gì đó để dạy họ sẽ ảnh hưởng đến địa vị của họ.

Chúng ta đã thấy quá trình này – cạnh tranh nội bộ làm tăng ranh giới và sự khác nhau giữa các bản sắc xã hội, từ đó hạn chế khả năng học hỏi từ các đơn vị khác trong công ty – xảy ra hết lần này đến lần khác. Một trong những ví dụ nổi bật nhất là mối quan hệ giữa các bộ phận trong General Motors. Như chúng ta đã thảo luận trước đó, chính sự tách biệt tạo ra đổi mới ở bộ phận Saturn đã tạo nên các bản sắc xã hội khách nhau và thường cạnh tranh nhau trong GM và các hoạt động ở Bắc Mỹ. Những bản sắc xã hội cạnh tranh này đã cản trở chuyển giao tri thức giữa các đơn vị GM và thường mang nghĩa là dù rằng ban quản lý ở đơn vị nào đó biết rằng các đơn vị khác đang áp dụng cách làm tốt hơn và có đủ nguồn lực và kỹ năng để thực hiện những tri thức đó trong đơn vị của họ nhưng họ chọn cách không biến kiến thức thành hành động. Một quản lý của GM mà chúng tôi đã phỏng vấn nhận ra rằng sự gắn bó với một đơn vị bên trong một tổ chức, sự đồng nhất mà được khuyến khích bởi cấu trúc đa đơn vị phi tập trung hóa và sự canh tranh giữa các đơn vị, là con dao hai lưỡi:

Tôi làm việc cho General Motors nhưng tôi làm việc cho Pontiac, và nhân dạng của tôi ở Pontiac mạnh hơn gấp mười lần so với ở General Motors... Vì vậy tôi nghĩ chính cái thứ là sức mạnh của chúng tôi ở điểm này sớm hay muộn cũng sẽ bắt đầu ăn sống bạn. Vì chúng tôi có nhóm người rất tự hào này, và rồi một người từ

bên ngoài đi vào và nói rằng "Tôi đến từ [phòng ban nào đó] và chúng tôi làm những điều tuyệt vời". Chúng ta chắc hẳn sẽ dễ tiếp thu từ những người đến từ bên ngoài mà chúng tôi thuê và chia sẻ ý tưởng với chúng tôi hơn là ai đó từ đơn vị khác trong GM. Bạn sẽ nói "Thế anh giỏi cái gì? Anh có quyền gì mà khuyên tôi?"

Hiện tượng này thậm chí còn gây ra nhiều ảnh hưởng hơn ở NUMMI, công ty liên doanh Toyota-GM ở California. NUMMI được các nhân viên trong GM xem như là một đối thủ cạnh tranh nội bộ, và hầu hết các nhà quản lý GM thấy khó hòa hợp với người của NUMMI vì các lãnh đạo cấp cao của NUMMI đều đến từ Nhật Bản. Đó thậm chí là lý do hoàn hảo để công ty biện minh rằng họ không có gì để học hỏi vì sự khác biệt về văn hoá và quốc gia. Nghịch lý là lý do ban đầu hình thành nên cả Saturn và NUMMI là để GM học hỏi. Nhưng bản sắc khác biệt mà cho phép thực hiện các biện pháp quản lý khác nhau đã khiến cho việc học hỏi khó khăn hơn. Hiệu ứng này còn bị làm trầm trọng thêm bởi các vấn đề về tài chính và hiệu quả hoạt động mà GM đang trải qua. Những vấn đề đó làm tăng cạnh tranh nội bộ và sự khác biệt giữa người bên trong và người bên ngoài. Một trong những rào cản đối với việc phổ biến các biện pháp quản lý tốt hơn thường xuyên được trích dẫn bởi các nhà quản lý GM mà chúng tôi phỏng vấn là cạnh tranh nội bộ vì địa vị. Không một nhà quản lý nào lại muốn thừa nhận họ có gì đó cần phải học hỏi từ người khác, vì họ đang cạnh tranh với nhau.

Tại sao các tổ chức tiếp tục thúc đẩy cạnh tranh nội bộ gây rối loạn chức năng

Những trường hợp mà chúng tôi vừa xét đến ở trên và rất nhiều trường hợp khác chúng tôi gặp phải trong quá trình nghiên cứu cho thấy cạnh tranh nội bộ thường làm hao mòn khả năng biến kiến thức thành hành động của các công ty. Tuy nhiên phương thức quản lý thúc đẩy cạnh tranh nội bộ vẫn được sử dụng rộng rãi. Tại sao lại như vậy? Theo như đề cập ở Chương 3, một phần câu trả lời là khi người ta có những niềm tin vững chắc nhưng lại không được kiểm chứng, họ sẽ hành động dựa trên những niềm tin ấy mà không cần xét đến những giả định nền tảng và tự vấn liệu rằng những niềm tin của họ có hợp lý và thực nghiệm hay không. Như chúng tôi đã nói ngay từ đầu chương, niềm tin vào ưu điểm của cạnh tranh là một trong những giả định hiển nhiên và được tin sâu sắc nhất tại Mỹ. Ở đây chúng tôi không thừa nhận logic nền tảng của việc sử dụng phương thức tổ chức khuyến khích sự cạnh tranh nội bộ, đưa ra những bằng chứng bổ sung cho thấy cạnh tranh nội bộ làm hao mòn sự chuyển giao tri thức và

hiệu quả làm việc, và cho thấy tại sao các nhà lãnh đạo lại đặc biệt có xu hướng tin tưởng và sử dụng cạnh tranh nội bộ làm nguyên tắc tổ chức.

Làm tốt không đồng nghĩa với chiến thắng

Lý do phổ biến nhất cho việc đề cao cạnh tranh trong các hệ thống đánh giá và khen thưởng của tổ chức là cạnh tranh thúc đẩy sự thể hiện tốt hơn. "Cạnh tranh làm nổi bật điểm tốt nhất trong mỗi chúng ta". Một nhà nghiên cứu đã đưa ra một vài nguyên nhân cho vấn đề trên như sau:

Chiến thắng và làm tốt hơn người khác được coi như phần thưởng kích thích nỗ lực và năng suất. Một lý do khiến cho cạnh tranh được đề cao là nó đã được đánh giá như động lực thúc đẩy... Cạnh tranh cũng được đánh giá ngang bằng với thành tựu.

Theo dẫn chứng này, chiến thắng một cuộc cạnh tranh và thể hiện tốt hoặc thành công đều được coi như nhau. Tuy nhiên, một khi bạn bắt đầu nghĩ về giả định này, sẽ hiển nhiên rằng chiếm ưu thế so với những người khác trong một cuộc thi có tổng bằng 0 chỉ là một dạng thành công. Các loại thành công khác có thể đạt được mà không cần phân loại mọi người ra thành các nhóm người chiến thắng và kẻ thua cuộc. Trong cuốn sách No Contest: The Case Against Competition (tạm dịch: Không có Thi đấu: Tình huống chống lại cạnh tranh), Alfie Kohn đã giải thích rằng con người có thể đạt được hiệu suất và những mục tiêu cao bất kể họ có cạnh tranh với những người khác hay không:

Thành công và cạnh tranh không bao giờ là một cả.... Một người có thể đặt ra và đạt được những mục tiêu mà không cần phải cạnh tranh... Tôi có thể thành công...trong việc viết một cuốn sách mà không bao giờ phải cố gắng khiến cho nó hay hơn sách của bạn... Người ta không bao giờ cần phải cạnh tranh để nắm vững và thể hiện các kỹ năng, đặt ra và đạt được các mục tiêu.

Phần đánh giá toàn diện của nghiên cứu về tác động của cạnh tranh của Kohn đã đưa ông tới kết luận "sự thể hiện vượt trội không những không yêu cầu sự cạnh tranh mà nó dường như thường đòi hỏi sự không có cạnh tranh." Sự thất bại của cạnh tranh trong việc thúc đẩy sự thể hiện vượt trội một cách thường xuyên đã được giải thích dễ dàng như sau: Cố gắng làm tốt và cố gắng đánh bại người khác là hai việc khác nhau.

Cái gì ảnh hưởng tới sự thể hiện nếu như không phải là sự cạnh

tranh? Có nhiều nghiên cứu cho thấy sức mạnh của lời tiên đoán tự trở thành hiện thực, hay còn được gọi là hiệu ứng Pygmalion, đối với sự thể hiện. Độc lập với kỹ năng, trí thông minh hay thậm chí là sự thể hiện trong quá khứ, khi giáo viên tin tưởng học sinh có thể thể hiện tốt thì chúng sẽ làm tốt. Độc lập với các yếu tố khác, khi những nhà lãnh đạo tin tưởng rằng nhân viên của họ thể hiện tốt, thì những kỳ vọng tích cực đó sẽ đưa tới hiệu suất tốt hơn. Phần lớn các nghiên cứu này cho thấy rằng lời tiên đoán tự trở thành hiện thực xuất hiện khi giáo viên hoặc các nhà lãnh đạo tin tưởng, hoặc hành động như thể họ tin tưởng, rằng một tập hợp học sinh hoặc nhân viên được lựa chọn ngẫu nhiên sẽ thể hiện tốt hơn tương phản với các nhóm trung bình hoặc không được biết tới.

Những nghiên cứu này thuyết phục vì chúng cho thấy dễ dàng thuyết phục các nhà lãnh đạo rằng nhân viên cấp dưới của họ có thể và sẽ đạt được những hiệu suất vượt trội. Ví dụ, trong một nghiên cứu trong một trại huấn luyện quân sự của Israel, những người hướng dẫn đã được bảo rằng dựa trên thông tin từ một loạt các cuộc kiểm tra đối với tân binh, có thể dự đoán chính xác tới 95% rằng một phần ba nhóm binh sỹ nào có tiềm năng chỉ huy cao. Những binh sỹ khác được cho là có tiềm năng ở mức trung bình hoặc không rõ tiềm năng. Các binh sỹ được phân chia ngẫu nhiên vào các chế độ "cao", "trung bình" hoặc "không rõ", và không có thông tin nào khác về khả năng chỉ huy được cung cấp thêm. Tuy nhiên, vào thời gian cuối của 15 tuần trong trại huấn luyện, các binh sỹ được chỉ huy tin tưởng là sẽ có mức độ thể hiện cao đã thực hiện tốt hơn nhiều các nhiệm vụ biểu diễn mục tiêu như bắn súng trường, định vị và trắc nghiệm khách quan về chiến thuật chiến đấu, do những người hướng dẫn không được thông báo về thử nghiệm này giám sát. So với các binh sỹ ở hai nhóm khác, những binh sỹ được cho là có tiềm năng chỉ huy cao cũng có những thái độ tích cực hơn đối với việc huấn luyện căn bản và cho rằng những người hướng dẫn họ là những chỉ huy cao cấp.

May mắn cho lập luận của chúng tôi rằng sự cạnh tranh không cần thiết để tạo ra các mức độ hiệu suất cao, nghiên cứu được thực hiện ở Lực lượng Quốc phòng Israel đã cho thấy hiệu ứng Pygmalion có thể được tạo ra mà không cần gây ra sự tương phản giữa những người thực hiện tốt và những người thực hiện tồi. Hiệu ứng Pygmalion cũng xảy ra mạnh mẽ khi các trung đội trưởng ở các trại huấn luyện được thuyết phục rằng tất cả các binh sỹ trong các lớp của họ có tiềm năng chỉ huy đặc biệt cao. Nghiên cứu này cho thấy hiệu suất chung của một nhóm có thể tăng lên khi người chỉ huy kỳ vọng tất cả mọi người đều thực hiện

tốt. Rõ ràng là không cần phải phân loại mọi người vào các nhóm của "những người chiến thắng" có địa vị cao và "những kẻ thua cuộc" có địa vị thấp để sử dụng sức mạnh của lời tiên đoán tự trở thành hiện thực để nâng cao hiệu suất.

Việc không phân loại người ta vào các nhóm của "người chiến thắng" và "kẻ thua cuộc" để thúc đẩy hiệu suất là một việc tốt. Lời tiên đoán tự trở thành hiện thực cũng có tác dụng mạnh tương tự theo hướng ngược lại. Khi một người lãnh đạo tin rằng một người nào đó thiếu kỹ năng hoặc động lực thì những suy nghĩ tiêu cực này sẽ làm giảm hiệu suất. Những ảnh hưởng tiêu cực của lời tiên đoán tự trở thành hiện thực giúp giải thích tại sao cạnh tranh nội bộ có thể cản trở hiệu suất về lâu về dài. Nghiên cứu chỉ ra rằng một khi một người, một nhóm hay một bộ phận thua trong một cuộc thi hiệu suất và bị gắn mác "kẻ thua cuộc" thì hiệu suất kế tiếp sẽ còn tồi tệ hơn vì các nhà lãnh đạo và những người khác sẽ vô tình hành động để hoàn thiện những kỳ vọng hiệu suất thấp. Và sự đánh mất giá trị bản thân và động lực của những người bị đối xử như kẻ thất bại sẽ dẫn tới những suy giảm lớn hơn nữa trong hiệu suất của họ.

Đó là lý do vì sao mà chuyên gia về quản lý chất lượng W. Edwards Deming kịch liệt phản đối việc đánh giá hiệu suất tương đối. Ông Deming nhấn mạnh rằng sự xếp hạng bắt buộc và những xếp hạng khen thưởng khác nuôi dưỡng cạnh tranh nội bộ là cách quản lý tồi bởi vì chúng làm hao mòn động lực và khiến những người đã đang làm tốt công việc của mình, ít nhất là lúc đầu, coi thường sự quản lý. Ông cho rằng các hệ thống này đòi hỏi các nhà lãnh đạo gắn mác cho nhiều nhân viên là những người thể hiện kém trong khi công việc của họ thì vẫn đạt mức chất lượng cao. Deming cho rằng khi con người nhận được những đánh giá tiêu cực không công bằng, họ sẽ trở nên "đau khổ, tan vỡ, phiền muộn, cô đơn, thất vọng, buồn phiền, cảm thấy kém cỏi, một số thậm chí chán nản, cảm thấy mình không phù hợp với công việc trong nhiều tuần sau khi nhận được đánh giá, và họ không thể hiểu được tại sao họ lại kém cỏi." Những tác động âm ỉ của việc gắn cho con người những cái mác tiêu cực như vậy là lý do tại sao các hãng bán hàng trực tiếp như Mỹ phẩm Mary Kay, Tupperware, và Avon cố gắng khen ngợi tất cả mọi người để đạt được thành công. Trong những giải thưởng và hoạt động công nhận của mình, các công ty này liên tục cố gắng tránh việc gắn mác cho nhân viên là không tốt bởi vì họ không thực hiện tốt hơn những đồng nghiệp khác, nhằm tránh làm giảm động lực của những nhân viên bán hàng đó và khiến họ ngừng cố gắng.

Cạnh tranh nội bộ có vẻ công bằng đối với các cá nhân, nhưng cái giá đối với các tổ chức thì thường cao

Một lý do phổ biến khác cho việc xếp hạng các đơn vị hoặc con người và từ đó tạo ra động lực cạnh tranh là những hệ thống như vậy vốn dĩ đã công bằng và hữu ích hơn, có tác dụng như là những sự khích lệ cho các hành vi mong muốn so với các giải pháp thay thế khác. Nhiều tổ chức đã áp dụng một vài cách đánh giá hiệu suất tương đối trong hệ thống quản lý hiệu suất và trả công. Lý thuyết đằng sau việc đánh giá hiệu suất tương đối có vẻ chính xác lúc ban đầu. Với tư cách là một nhân viên bán hàng, nếu bạn nhận được hoa hồng hoặc được đánh giá dựa trên doanh số bán hàng tuyệt đối, bạn có thể bị phạt dựa theo hiệu suất của bạn khi công ty bạn có những vấn đề về chất lượng sản phẩm hoặc bị tụt hậu trong việc thiết kế hay cải tiến sản phẩm. Điều này có thể xảy ra ngay cả khi bạn không liên quan gì tới những vấn đề xảy đến với các lĩnh vực khác của công ty.

Ngược lại, bằng việc đánh giá hiệu suất của bạn so với một nhân viên bán hàng khác trong hoàn cảnh tương tự, những nhân tố bên ngoài, không thể kiểm soát này sẽ được tính đến, bởi vì mọi người được xếp hạng so với nhau. Thậm chí nếu công ty có những vấn đề về sản phẩm và sản xuất thì những vấn đề đó được cho là ảnh hưởng như nhau tới mọi nhân viên bán hàng. Vì thế, nếu mọi nhân viên nằm trong top 10% nhân viên bán hàng máy tính được nhận thưởng bất kể bao nhiêu thiết bị được bán ra thì sẽ không có ai bị phạt vì những nhân tố nằm ngoài tầm kiểm soát của họ. Miễn là bạn thể hiện tốt hơn đồng nghiệp của mình, bạn sẽ ghi điểm tốt trên bảng đánh giá hiệu suất tương đối và sẽ được thưởng và được đánh giá theo đó. Khả năng kiểm soát thường được chấp nhận chung như một cái gì đó đáng mong đợi trong các kế hoạch khích lệ. Logic này dẫn đến các đề xuất sử dụng đánh giá hiệu suất tương đối.

Tuy nhiên sức mạnh của hệ thống – sự công bằng dễ nhận thấy khi đối mặt với các yếu tố bên ngoài mà con người không có khả năng kiểm soát – cũng chính là yếu điểm của nó. Do con người chủ yếu quan tâm tới thứ hạng tương đối của họ, họ được khích lệ để tránh việc giúp đỡ các đồng nghiệp khác nâng cao hiệu suất của mình và tệ nhất là cản trở hoặc phá hoại hiệu suất của đồng nghiệp. Như Deming mô tả, khi những loại xếp hạng hiệu suất như thế được sử dụng, "Mọi người đẩy bản thân về phía trước, hoặc cố gắng vì bản thân mình, để duy trì cuộc sống của chinh mình. Tổ chức là kẻ thất bại." Chúng tôi thấy điều này trong các nghiên cứu tình huống về các ngân hàng đầu tư, Microsoft, Fresh

Choice, và General Motors. Những hệ thống này cũng khiến con người không quan tâm nhiều tới phúc lợi của tập thể bởi vì phần thưởng của họ phụ thuộc vào vị thế tương đối của họ, chứ không phụ thuộc vào thành tích của toàn bộ tập đoàn. IBM cũng gặp phải vấn đề tương tự. Các đơn vị hoạt động được xếp hạng từ tốt nhất cho đến kém nhất, một quá trình tạo ra những động lực cạnh tranh. Trong một bài thuyết trình trước đội ngũ quản lý cao cấp, một giám đốc điều hành cao cấp của IBM đã lập luận rằng cạnh tranh nội bộ có ảnh hưởng bất lợi tới khả năng cạnh tranh của tập đoàn: "Chúng ta không nói chuyện với người trong các hoạt động khác. Họ đã trở thành đối thủ cạnh tranh. Không có sự chia sẻ thông tin còn hợp tác thì hạn chế."

Quản lý phần lớn đòi hỏi công việc trí tuệ mới lạ, không phải hoạt động thể chất thường xuyên

Sự nhầm lẫn giữa cái cần để thực hiện tốt trong công việc thường xuyên, đặc biệt là công việc chân tay, so với công việc trí tuệ mới lạ là một lý do nữa khiến con người phát triển niềm tin sai lầm về những tác động tích cực của cạnh tranh đối với hiệu suất. Con người trong kinh doanh, đặc biệt là nam giới, thường dựa vào sự tương đồng trong các cuộc thi thể chất như các môn thể thao khác nhau để định hướng suy nghĩ của họ về cách công việc được tổ chức và khen thưởng. Và quả thật, đối với một số nhiệm vụ thể chất như chạy đua chẳng hạn, có bằng chứng cho thấy, con người, dù là cá nhân hay trong các đội, thể hiện tốt khi chạy đua với một đối thủ hơn là khi chạy đua với đồng hồ. Nhưng coi thể thao tương tự như kinh doanh, lĩnh vực thường liên quan đến tri thức mới lạ và phức tạp chứ không phải là những nhiệm vụ thể chất thường xuyên, là sai lầm. Hàng trăm nghiên cứu cho thấy các nhiệm vụ trí óc đòi hỏi sự học tập và phát minh ra những cách thức thực hiện mới thường được thực hiện tốt nhất trong những điều kiện hoàn toàn khác nhau so với những nhiệm vụ đã được thực hiện nhiều lần trong quá khứ.

Con người giỏi học hỏi những điều mới, sáng tạo, và thực hiện các kiểu công việc trí tuệ hơn khi họ không bị giám sát chặt chẽ, họ không cảm thấy như thể họ đang liên tục bị đánh giá, và họ không làm việc với sự có mặt của đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Ví dụ, có rất nhiều bằng chứng cho thấy rằng làm việc với nhiều người khác, đặc biệt là những người ngoài, những người được cho là đang đánh giá công việc của mình, sẽ tăng cường hiệu suất thực hiện các nhiệm vụ mà dễ học hỏi và không yêu cầu việc thụ đắc các kỹ năng mới hoặc câu trả lời mới. Điều này được gọi là hiệu ứng trợ giúp xã hội (social facilitation effect). Nhưng những điều

kiện giống nhau này lại đưa đến hiệu suất kém hơn đối với các nhiệm vụ đòi hỏi phải có các quá trình tư duy phức tạp và sự tập trung , cái được gọi là hiệu ứng kìm hãm xã hội (social inhibition effect) khiến cho việc học hỏi những cái mới hay việc tạo ra các ý tưởng mới trở nên khó khăn hơn. Nghiên cứu liên quan cho thấy một cách rõ ràng rằng cạnh tranh kìm hãm việc học hỏi và sự sáng tạo bởi vì trong điều kiện cạnh tranh, thay vì tập trung vào công việc chính, con người lại quá tập trung chú ý vào việc các đối thủ đang làm gì, họ đang thể hiện tốt như thế nào so với mình, và phản ứng của bên thứ ba như các nhà lãnh đạo hay đồng nghiệp, những khán giả của cuộc thi. Hơn nữa, khi mà một nhiệm vụ khó khăn và phức tạp tới mức cần đến sự giúp đỡ và chia sẻ ý tưởng của người khác, thì cạnh tranh nội bộ đặc biệt tiêu cực.

Độc lập hay không độc lập là thực tế của hoạt động của tổ chức

Phụ thuộc lẫn nhau là một cách thức quan trọng khác làm cho các nhiệm vụ khác nhau. Trong sự tương đồng trong cuộc chạy đua mà thường được áp dụng, tốc độ của một người hoàn toàn phụ thuộc vào tình trạng, khả năng, sức bền, và thái độ tinh thần của chính cá nhân đó. Trừ khi đối thủ thực sự can thiệp vào quá trình chạy, còn không thì hiệu suất hoàn toàn được đặt dưới sự kiểm soát của một cá nhân chạy trên đường đua. Nhiều sự tương đồng trong thể thao được sử dụng trong các cuộc tranh luận về lợi ích của cạnh tranh có ít hoặc không có sự phụ thuộc lẫn nhau. Nhưng tổ chức không thể không phụ thuộc lẫn nhau. Năng suất, hiệu suất, và đổi mới là kết quả của hành động chung, chứ không chỉ là những nỗ lực và hành vi cá nhân. Chester Barnard, một tác giả đầu tiên viết về quản lý, người đã từng là giám đốc điều hành cấp cao của một công ty điện thoại, “đã miêu tả các tổ chức là những hệ thống hợp tác phụ thuộc vào các hoạt động phối hợp của rất nhiều tác nhân phụ thuộc lẫn nhau.... Sự sẵn sàng hợp tác của các cá nhân với các thành viên khác trong một tổ chức là một trong những yếu tố quyết định chính cho hiệu quả và hiệu suất của tổ chức.”

Thực tế của hoạt động của tổ chức này tạo ra việc sử dụng giải thưởng khích lệ cá nhân khi chiến thắng một số cuộc canh tranh nội bộ dành các giá trị đánh ngờ. Herbert Simon, một người giành giải thưởng Nobel về kinh tế, nói một cách sâu sắc:

Nói chung, sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành viên của một tổ chức càng lớn, thì việc đo lường đóng góp của từng người càng khó khăn... Nhưng tất nhiên, phụ thuộc nhiều vào nhau lại chính là điều giúp tổ chức con người thuộc lợi chứ không phải là phụ

thuộc hoàn toàn vào các giao dịch thị trường.

Nhớ lại trường hợp của Intel trong cuốn sách của Andy Grove đã thảo luận ở phần đầu của chương này, trong đó ông chỉ ra rằng cạnh tranh làm tăng hiệu suất. Nhiệm vụ mà ông mô tả là bảo trì tòa nhà, một hoạt động có vẻ như dễ dàng được những người thực hiện nó học hỏi và không đòi hỏi sự thụ đắc liên tục các kỹ năng hay kiến thức mới. Và những phương tiện được đưa vào cuộc cạnh tranh lẫn nhau phần lớn độc lập trên khía cạnh các hoạt động bảo trì, với ít sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các hoạt động bảo trì tòa nhà về các phương tiện. Cạnh tranh có vẻ như thích hợp nhất đối với loại nhiệm vụ như thế này bởi vì không cần nhiều kiến thức mới và sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các đơn vị là thấp.

Ngay cả khi những kiến thức cần thiết ở mức độ đơn giản nhất và chỉ tồn tại một số sự phụ thuộc lẫn nhau, sự khích lệ cá nhân và cạnh tranh nội bộ cũng ngăn cản sự chia sẻ kiến thức cần thiết và sự hỗ trợ lẫn nhau. Thậm chí như công ty Lincoln Electric, nổi tiếng về hệ thống trả lương theo đơn vị sản phẩm cá nhân, cũng phụ thuộc rất nhiều vào sự khuyến khích hợp tác được xây dựng trong hệ thống từ khi mới bắt đầu. Những khuyến khích hợp tác này bao gồm một hệ thống chia sẻ lợi nhuận, trong đó xấp xỉ 50% lương của nhân viên phụ thuộc vào thành công chung của tập đoàn và một hệ thống đánh giá hiệu suất trong đó hợp tác là một trong bốn phương diện mà những người giám sát dùng để đánh giá nhân viên của mình. Vì vậy, trong khi James F. Lincoln tôn vinh cá nhân và những ưu điểm của cạnh tranh, ông cũng hiểu rằng có sự phụ thuộc lẫn nhau đáng kể giữa các công nhân và làm việc nhóm cần được khuyến khích.

Học tập, xây dựng và tận dụng nguồn vốn tri thức đòi hỏi phải phát triển một "văn hóa chia sẻ." Mặc dù học hỏi từ những người trong cùng công ty có thể được tăng cường thông qua các cơ chế chính thức, xây dựng một môi trường trong đó mọi người nói chuyện và tương tác thoải mái, một phần vì họ không cạnh tranh với nhau, là rất quan trọng cho sự phát triển và chuyển giao kỹ năng và trí tuệ. Larry Prusak, đến từ Nhóm tư vấn của tập đoàn IBM, đã ghi nhận:

Cho mọi người không gian để nói chuyện với nhau cũng rất quan trọng, bởi vì học hỏi là sư xã hội hóa tri thức. Mọi người thích nói cho người khác họ đang học được gì nhưng họ không có thời gian cho việc đó. Các công ty chi trả tất cả số tiền này để thuê những người thông minh rồi bắt họ làm việc quá sức và không cho phép họ chia sẻ kiến thức của mình.

Không chỉ con người không có thời gian, mà trong nhiều trường hợp, văn hóa cạnh tranh làm cho việc chia sẻ thông tin và phát triển kỹ năng chung vô cùng khó khăn bởi vì nó đi ngược lại quá nhiều so với lợi ích cá nhân.

Các nhà lãnh đạo thường được đào tạo và khen thưởng vì đánh giá cao cạnh tranh nội bộ

Lý do cuối cùng cho việc tại sao có nhiều tổ chức thiết lập cạnh tranh nội bộ gây rối loạn chức năng là do các nhà lãnh đạo và quản lý, thậm chí là nhiều hơn so với hầu hết mọi người, đã đạt được vị trí của mình bằng việc chiến thắng một loạt các cuộc cạnh tranh, ngay cả trong tập đoàn của họ và khi họ còn đang đi học. Một bài báo đã viết:

Phần lớn các nhà lãnh đạo của các công ty của chúng tôi đã đạt đến vị trí của mình nhờ vào khả năng cạnh tranh cũng như khả năng lãnh đạo của họ. Vì thế, hiển nhiên phần lớn trong số họ tin rằng đưa cạnh tranh vào môi trường làm việc sẽ nâng cao hiệu suất.

Các hình mẫu lãnh đạo truyền thống được dựa trên một động lực cạnh tranh nhấn mạnh sự chiến thắng một cuộc thi trong đó sự thành công của một người đòi hỏi sự thất bại của người khác. Trong trường, thành công được định nghĩa theo thứ hạng trên lớp – một kết quả cạnh tranh có tổng bằng 0. Trong công việc, cuộc đua để chiến thắng các đồng nghiệp còn khốc liệt hơn và khả năng chiến thắng thậm chí còn nhỏ hơn so với khi còn đi học. Trong các công ty tư vấn và các ngân hàng đầu tư, chỉ có một số lượng nhỏ có thể vươn đến vị trí cộng sự (partner). Thậm chí khi đã trở thành cộng sự, việc trả công của các cộng sự thường xuyên phụ thuộc vào việc thực hiện tốt hơn các cộng sự khác. Trong các công ty, việc thăng chức đòi hỏi phải chiến thắng một giải đấu với các đồng nghiệp khác. Và cứ như vậy. Trong xã hội của chúng ta, những người mà có ảnh hưởng lớn nhất đến cách tổ chức của các công ty, hoặc vì họ quản lý chúng hoặc vì họ đưa ra lời khuyên cho những người quản lý chúng, là những người được đào tạo và được khen thưởng nhiều nhất để tin tưởng rằng cạnh trạnh nội bộ là cách tốt nhất để tổ chức hoạt động của con người. Không có gì nghi ngờ khi những động lực cạnh tranh trong các công ty rất phổ biến.

Cạnh tranh nội bộ chắc chắn sẽ trở nên thông dụng và có hại khi

• Con người có động cơ để không giúp đỡ người khác hoặc thậm

chí cản trở công việc của họ.

• Những người lãnh đạo hành động như thể hiệu suất xuất phát từ tổng thể những hành động cá nhân chứ không phải là hành vi phụ thuộc lẫn nhau như hợp tác, chia sẻ kiến thức và giúp đỡ lẫn nhau.

• Quản lý hành động như thể mọi người trong công ty đang cạnh tranh trong một "cuộc đua" hay "trò chơi", trong đó các đối thủ cạnh tranh nằm trong công ty và chỉ có một vài người chiến thắng còn kẻ thua cuộc lại rất nhiều.

• Cách thức quản lý công việc khiến con người xao lãng khỏi các nhiệm vụ chính bởi vì họ cảm thấy họ bị giám sát chặt chẽ, thường xuyên bị so sánh với người khác, và tập trung vào những gì mà các đối thủ cạnh tranh nội bộ trong công ty đang làm.

• Đánh giá so sánh hay tương đối chứ không phải tuyệt đối được chú trọng.

• Những người lãnh đạo được chọn vì họ coi trọng cạnh tranh và có một quá trình vượt qua các đồng nghiệp trong những cuộc thi có tổng bằng không.

• Sức mạnh của những kỳ vọng và lời tiên đoán tự trở thành hiện thực ít được chú ý tới nên những người bị gắn mác "kẻ thất bại" hoặc là một phần của một nhóm kém không cảm thấy giá trị bản thân và oán trách các công ty.

Chiến thắng một cuộc cạnh tranh, trong trường học hoặc trong công việc, thường là một hoạt động cá nhân, liên quan đến khả năng và hiệu suất cá nhân. Nhưng, "nghiên cứu về hiệu quả quản trị đã phát hiện ra rằng kỹ năng quan trọng nhất...và thường thiếu nhất là năng lực liên cá nhân hay khả năng giải quyết các 'vấn đề con người.'" Vì vậy, ngay cả khi chúng ta đào tạo và phát triển các nhà lãnh đạo trong các môi trường nhấn mạnh cạnh tranh nội bộ, thực ra các kỹ năng quan trọng nhất đối với khả năng lãnh đạo là khả năng làm việc theo nhóm, hợp tác, và cảm thông với người khác. Có một sự khác biệt nổi bật giữa những gì chúng ta biết về khả năng lãnh đạo và những gì chúng ta thực hiện trong nhiều môi trường được cho là có thể dạy và học khả năng lãnh đạo.

Ví dụ, xem xét khoảng cách giữa việc biết rằng hình mẫu lãnh đạo hiệu quả là gì và việc thực sự thực hiện các hoạt động lãnh đạo ấy tại Trường Kinh doanh Stanford mà một MBA gặp phải. Lịch sử cho thấy việc đưa một quá trình lãnh đạo dựa trên một đội hoặc

một nhóm vào chương trình quản lý công do sinh viên kiểm soát của Stanford là rất khó khăn. Vấn đề này tái diễn năm này qua năm khác, mặc dù giám đốc hành chính của chương trình và nhiều sinh viên tin rằng phương pháp tiếp cận theo nhóm là một mô hình lãnh đạo hiệu quả hơn cho chương trình. Những phân tích cho thấy tại sao vấn đề thực hiện này vẫn tồn tại chỉ ra rằng các niềm tin về văn hóa nằm trong sự quan trọng của cạnh tranh và thành tựu cá nhân là một rào cản chính đối với việc đưa ra một cách lãnh đạo và quản lý dựa theo nhóm nhiều hơn:

GSB [Graduate School of Business – Trường Cao học Kinh doanh] là một nơi tôn vinh người khởi nghiệp...người mà gọi được vốn đầu tư mạo hiểm và vận chuyển hàng hóa. Kinh doanh là về chiến thắng chứ không phải quá trình. Giá trị cổ đông là một câu thần chú, và cho dù nó đạt được thông qua làm việc theo nhóm hay chủ nghĩa anh hùng cá nhân cũng không phải là vấn đề cần phải phân biệt ở đây... Những người được GSB tuyển dụng và những biểu tượng tràn ngập học viện (trong đó nổi bật nhất là loạt chương trình diễn giả View from the Top) củng cố văn hoá lãnh đạo truyền thống.

Cạnh tranh bên ngoài với cạnh tranh nội bộ

Chúng tôi không muốn tạo ra ấn tượng rằng cạnh tranh lúc nào cũng xấu. Các tổ chức như SAS Institute, AES, The Men's Wearhouse, và Southwest Airlines là những đối thủ cạnh tranh khốc liệt, chứ không phải là những công ty thoải mái, một lý do vì sao họ lại thành công đến thế. Chỉ là những công ty này chủ tâm cạnh tranh với những đối thủ bên ngoài hơn là những người từ các vị trí, đơn vị, phòng ban khác trong công ty, hay thậm chí đồng nghiệp trong cùng đơn vị. Người trong các công ty thích dùng thời gian và sức lực để thành công trên thị trường, chứ không phải đối chọi lại với nhau bởi vì họ được thưởng và được đánh giá theo cách mà khiến cho họ thống trị thay vì giúp đỡ lẫn nhau.

Ví dụ, Southwest Airlines có định hướng nội bộ tập thể. Hệ thống trả công bao gồm những phần thưởng tập thể như là chia sẻ lợi nhuận và sở hữu cổ phần; tránh tiền thưởng cá nhân. Ý tưởng giúp đỡ lẫn nhau để các kế hoạch thành công, chia sẻ ý tưởng, và xây dựng một văn hóa hợp tác, đoàn kết mạnh mẽ được nhấn mạnh. Khi các đối thủ đe dọa công ty tức là đe dọa toàn bộ nhân viên của Southwest Airlines. Các đối thủ cạnh tranh bên ngoài được miêu tả như những con quỷ và ngôn ngữ hiếu chiến được sử dụng, nhưng trong nội bộ, cả công ty làm việc cùng nhau, như

được minh họa bởi trích đoạn sau từ tin nhắn của giám đốc Herb Kelleher gửi đến nhân viên của mình khi US Airways gia nhập thị trường Baltimore:

Năm 1984, khi kết thúc chiến tranh năm 1812, lực lượng quân đội Anh tấn công quân đội Mỹ đã bị đẩy lùi ở Pháo đài McHenry ở Baltimore, Maryland.... Vào mồng 1 tháng 6 năm 1998, trận chiến thứ hai của Baltimore bắt đầu. Vào ngày đó, US Airways sẽ bắt đầu ném bom dữ dội vào Southwest Airlines với cuộc đột kích bằng bộ phận hoạt động mới chi phí thấp, MetroJet.... MetroJet không phải là một trí tưởng tượng của bất cứ ai. US Airways đã đơn giản trở nên tách bạch hơn trong những thông báo công khai liên quan đến lợi ích hiếu chiến của MetroJet so với United với dự định táo bạo về Shuttle.

SOUTHWEST ĐANG ĐẶT CƯỢC CÁI GÌ?

Sự an toàn trong công việc, chia sẻ lợi nhuận, tương lai mở rộng và niềm tự hào của tất cả những chiến sĩ tự do Southwest!... Kết quả của cuộc tấn công gần nhất vào Southwest bởi Big Seven Carriers chỉ quan trọng với tất cả chúng ta như kết quả của chiến tranh Bờ Tây với Shuttle của United... Cũng giống như chống lại United Shuttle, nhân tố tối quan trọng cho chiến thắng là sự nhiệt tình chiến đấu, sự tận tụy, sức lực, sự đoàn kết và sự cống hiến cho dịch vụ khách hàng ấm áp, hiếu khách, quan tâm, và yêu mến của tất cả mọi người ở mọi thời đại và ở mọi nơi trong hệ thống của chúng ta... Sự khác biệt căn bản ở Southwest không phải là những cỗ máy và vật vô tri. Sự khác biệt căn bản ở chúng ta là những con tim, khối óc, tinh thần và tâm hồn... Tôi đánh cược vào bộ óc của các bạn, trái tim của các bạn, tâm hồn của các bạn và tinh thần của các bạn để tiếp tục niềm tự hào to lớn của chúng ta và chiến thắng kì diệu của chúng ta.

Cách các công ty tránh biến bạn thành thù

Có rất nhiều cách để khắc phục các vấn đề xảy ra khi có quá nhiều sự cạnh tranh nội bộ, không đủ thời gian để chia sẻ thông tin và giúp đỡ những người khác, và không đủ tập trung để đẩy mạnh hoạt động của cả tổ chức. Một trong những cách mạnh mẽ và trực tiếp nhất là củng cố bản sắc chung của một tổ chức, mục tiêu và mối quan tâm chung bằng việc nhấn mạnh vào kẻ thù và các mối đe dọa bên ngoài. Sự tiếp cận này được minh họa bởi sự đáp trả của Southwest trước tiên là đối với United Shuttle ở Bờ Tây và sau đó là đối với sự mở rộng của US Airways ở Baltimore. Southwest đã sử dụng sự cạnh tranh gia tăng để tăng cường sự đoàn kết, sức

mạnh, và sự tập trung nội bộ bằng cách tô đậm mối đe dọa bên ngoài chung có thể ảnh hưởng đến tất cả mọi người ở công ty. Một vài nhà lãnh đạo có thâm niên ở Southwest nói với chúng tôi rằng công ty được lợi từ sự gia nhập thị trường nội địa California của United Shuttle năm 1994. Southwest đã thành công đáng kể về tài chính. CEO của họ, Herb Kelleher, đã xuất hiện trên bìa tạp chí Fortune với dòng chữ, "Ông có phải là CEO tốt nhất nước Mỹ?" Công ty đã tiếp tục đạt được các kỉ lục về dịch vụ, thắng giải thưởng tam ngôi hàng năm (thành tích đúng giờ tốt nhất, ít phàn nàn của khách hàng nhất và ít túi bị mất nhất) hết năm này qua năm khác. Hai vấn đề đã xuất hiện. Đầu tiên, người của Southwest đã bắt đầu tự mãn. Nhưng quan trọng hơn, như Colleen Barrett, phó chủ tịch về khách hàng của Southwest đã nhấn mạnh, "Với tất cả thành công này cộng với việc không có bất cứ kẻ thù bên ngoài nào, chúng tôi bắt đầu cạnh tranh lẫn nhau. Sự xuất hiện của United Shuttle đã tái hiện lại 'văn hóa chiến binh' và kéo mọi người quay lại tập trung vào chiến đấu cạnh tranh thay vì nghĩ quá nhiều về nhau và cách họ làm việc so với những người khác."

Tương tự, năm 1984, hãng máy tính Apple đã sử dụng mối đe dọa từ bê ngoài của IBM để cung cấp năng lượng và tạo ra một kẻ thù chung. Trong bài phát biểu của Steve Jobs trước gần như toàn bộ mọi người trong công ty khi ông giới thiệu máy tính Macintosh đầu tiên, Jobs đã miêu tả IBM như là kẻ đang cố thống trị toàn bộ ngành công nghiệp máy tính, toàn bộ thời đại thông tin, và đang đe dọa tự do tương lai của ngành công nghiệp. Những từ ngữ này đã tập hợp nhân viên Apple cùng nỗ lực để khởi động máy tính Macintosh. Công trình nghiên cứu hàng chục thập kỉ trước đã khá rõ ràng: Một cách rất hiệu quả để giảm sự cạnh tranh và đấu đá giữa các nhóm là cung cấp cho các nhóm đang đấu tranh với nhau một mục tiêu chung và một mối đe dọa hay kẻ thù chung từ bên ngoài. Đây là một cách tuyệt vời, cung cấp sự tập trung bên ngoài và một bản sắc xã hội chung – chúng ta chống lại đối thủ hoặc sự đe dọa bên ngoài.

Cách khác mà các công ty làm giảm sự cạnh tranh nội bộ là không cho phép nó khi nó trở nên thái quá và mang tính hủy diệt. The Men's Wearhouse đã trả nhân viên kinh doanh một mức lương cơ bản cùng với hoa hồng theo doanh số. Món tiền hoa hồng này đương nhiên là được thưởng theo cá nhân và có thể khiến cho những người bán hàng trong một cửa hàng cạnh tranh với nhau lấy khách hàng. Tuy nhiên, một phần của hệ thống giá trị và chiến lược của công ty nhấn mạnh bán hàng theo nhóm, trong đó mọi người giúp nhau trả lời câu hỏi của khách hàng và cung cấp dịch vụ khách hàng tuyệt hảo. Sự nhấn mạnh vào hợp tác này là

rất hiếm so với phần còn lại của ngành công nghiệp, nơi mà mọi người trong ngành bán lẻ thường chống lại nhau để cạnh tranh giành khách hàng. Tỷ lệ luân chuyển nhân sự khá cao trong ngành, một phần bởi vì nhân viên trong cửa hàng cố để đi trước đồng nghiệp, tức là sẽ không có động cơ hợp tác. Áp lực làm việc một cách hợp tác bắt đầu trong quá trình định hướng nhân viên ở đại học The Men's Wearhouse Suits.Ví dụ, như là một phần của sự huấn luyện và định hướng cho các nhà cố vấn trang phục, Charlie Bresler, phó chủ tịch phát triển con người nói với họ rằng:

Chúng tôi mong đợi cách bạn định nghĩa thành công của các bạn một phần là sự thành công của những đồng đội, những cộng tác viên bán hàng, những người thợ may, những nhà cố vấn trang phục khác và những người điều hành trong cửa hàng... Qua thời gian, các bạn sẽ định nghĩa thành công của mình không chỉ là mục tiêu của riêng mình, mà còn là những mục tiêu và nguyện vọng của những người khác trong cửa hàng của các bạn. Và rằng các bạn sẽ thực sự quan tâm đến họ như những con người và như những người mà cuối cùng nhận ra tiềm năng của họ. Đây là ý của chúng tôi khi chúng tôi nói về việc trở thành...một đồng đội chất lượng cao trong cửa hàng.

Bài nói chuyện này được bảo đảm bằng hành động. Ở The Men's Wearhouse, dữ liệu từ hệ thống thông tin chỉ ra số lượng hóa đơn, hoặc giao dịch mà mỗi người cố vấn trang phục viết trong một tháng, cũng như doanh thu trung bình tính bằng đô-la trên một giao dịch.

Nếu ai đó bán được nhiều hàng hơn những đồng nghiệp khác trong một cửa hàng, giả sử khoảng hơn 25%, thì nó được coi là dấu hiệu người đó có lẽ đã không chia sẻ khách hàng mà đang cố giành khách hàng. Đặc biệt nếu người đó không bán được nhiều hàng trong một giao dịch, anh ta hoặc cô ta sẽ được nhắc nhở về việc bán hàng theo nhóm và về kỳ vọng rằng ở công ty, thành công chỉ đến khi mọi người trong cửa hàng thành công. Nếu hành động này tái diễn, công ty sẽ sa thải nhân viên đó.

Ví dụ, một trong những nhân viên kinh doanh thành công nhất công ty, được đánh giá dựa trên tổng đô-la doanh thu, đã bị sa thải khi anh ta từ chối chấp nhận giá trị văn hóa của công ty, bao gồm giá trị định nghĩa thành công của chính anh ta một phần bằng thành công của các bạn đồng nghiệp và thành công của cửa hàng. Nhân viên này đã lấy nhiều hơn phần khách hàng của anh ta trong cửa hàng, nói xấu sự huấn luyện và văn hóa công ty, và coi nhẹ việc giúp các đồng nghiệp của mình. Sự sa thải chỉ ra rằng

công ty nghiêm túc về giá trị của mình, đặc biệt các giá trị về cách người ta liên quan đến nhau và tương tác với nhau. Bên cạnh việc bảo tồn nền văn hóa, sự sa thải này cũng tạo nên lợi ích tài chính. Tổng lượng bán hàng ở cửa hàng sau đó tăng lên một cách đáng kể. Không có người cố vấn thời trang nào bán được nhiều hàng như nhân viên bị sa thải, nhưng tính gộp lại thì cả cửa hàng làm tốt hơn. Động lực cạnh tranh nội bộ được khơi mào từ hành động của người này đã kéo tất cả mọi người trong cửa hàng xuống. Khi không có anh ta, những người cố vấn thời trang khác cảm thấy tốt hơn về chính mình và về cửa hàng, giúp đỡ nhau nhiều hơn, học hỏi lẫn nhau và kết quả là, tận hưởng thành công tập thể tốt hơn.

SAS Institute, một công ty phần mềm lớn và thành công, cũng có một văn hóa nhấn mạnh cộng tác nội bộ và sẵn sàng sa thải người nào không phù hợp với phong cách này. Barret Joyner, phó chủ tịch kinh doanh và marketing Bắc Mỹ, động viên người của ông nghĩ về những gì họ thực sự muốn từ công việc của họ và cởi mở về điều này. Ông nhắc tới vụ việc sau:

Khi nghĩ về việc này, một nhân viên đã nói, “Tôi muốn làm việc theo cách có thể cho phép tôi làm bất cứ thứ gì tôi muốn. Khi tôi đi xuống sảnh, tôi muốn có cảm giác mình được tôn trọng.” Tôi nói với anh ta rằng điều này nghe như là một mục tiêu tuyệt vời, và rằng tôi sẽ làm việc chăm chỉ để kiếm cho anh ta một chỗ làm việc- không phải ở SAS Institute – mà là ở nơi anh ta có thể nhận ra mục tiêu đó.

Những công ty nghiêm túc về việc xây dựng một văn hóa cộng tác nội bộ đã bước nhất quán theo mục tiêu này. Việc này bao gồm sẵn lòng sa thải, không tuyển dụng, hoặc khuyến khích bỏ những người có thể có năng lực nhưng những mục tiêu và hành vi của họ quá cạnh tranh và định hướng cá nhân nên không phù hợp. Điều này đòi hỏi đánh giá khắt khe và sẵn sàng hành động dựa trên những đánh giá này.

Những công ty này cũng có thể giảm động lực cạnh tranh nội bộ bằng việc không sử dụng các thước đo và hệ thống trả công mà nhấn mạnh thành công của người này phải đổi bằng thất bại của những người khác. Willamette Industries là một trong công ty giấy, vật liệu xây dựng và lâm sản thành công, được đo bằng lợi nhuận trên vốn cổ phần, lợi nhuận trên doanh thu, hoặc lợi nhuận cổ đông so với các công ty khác trong ngành. Với tư cách là một công ty tổ hợp hoàn toàn, sự hợp tác giữa các đơn vị rất quan trọng với sự thành công của công ty. Để khuyến khích những công ty như thế này, Willamette không sử dụng phần thưởng thành

tích ngắn hạn. Các lãnh đạo của công ty tin rằng trong một công ty tổ hợp, phụ thuộc lẫn nhau, những phần thưởng như thế sẽ tạo nên động lực cạnh tranh gây rối loạn chức năng. Dave Morthland, phó chủ tịch nhân sự, đã giải thích triết lý trả công của công ty và mối quan hệ của nó với cấu trúc phụ thuộc lẫn nhau:

Chúng tôi kiểm soát cái cây ngay từ thời điểm nó được trồng cho đến lúc thành phẩm của chúng tôi rời khỏi bến tàu. Điều đó có nghĩa rằng chúng tôi đã có nhiều mối quan hệ khách hàng nội bộ... Thông điệp nào được gửi đi trong một công ty tổ hợp, nơi bạn muốn và cần sự làm việc nhóm tốt, nếu một phía của ngành kinh doanh đang làm rất tốt bởi vì giá cả của họ bỗng nhiên cao và bạn đang trả cho họ những phần thưởng lớn còn người ở phía kia đang rơi vào chu kỳ đi xuống của ngành kinh doanh nhưng họ vẫn làm việc chăm chỉ hơn để giữ cho giá thấp và chẳng được thưởng gì cả?

Ảnh hưởng của các kế hoạch trả công có tổng bằng 0 lên hành vi khôngphải chỉ là giả thuyết. Mick Onustock, một phó chủ tịch ở Willamette, đã phải đến công ty từ một đối thủ cạnh tranh đã dùng phần thưởng thành tích cá nhân được chia nhỏ theo dạng tổng bằng 0 mà tạo ra động lực cạnh tranh nội bộ. Ông miêu tả tác dụng tiêu cực của hệ thống như vậy, bao gồm thời gian hao phí cho những cuộc chiến nội bộ và nhu cầu cần có sự lãnh đạo kinh nghiệm để liên tục giải quyết các mâu thuẫn:

Nơi có những cuộc chiến khốc liệt là những cuộc cạnh tranh mà hệ thống tiền thưởng được tạo nên bên trong công ty. Bạn thấy chính mình cạnh tranh với người khác trong công ty trái với việc thúc đẩy lẫn nhau và hoàn thành công việc. Ví dụ, đặt một giá chuyển đổi – thứ đơn giản nhất trên thế giới – giữa một nhà máy giấy và một nhà máy chế biến. Mặc dù những nhà máy này đều thuộc sở hữu của cùng một công ty nhưng một cuộc chiến đã xảy ra. Người ở nhà máy chế biến đã không muốn nhà máy giấy phá hoại anh ta bởi vì thành tích của anh ta sẽ rất tồi nếu giá chuyển đổi không thích hợp... Thường thì mâu thuẫn sẽ lên đến tận CEO để được giải quyết. Thật kì cục khi một CEO phải giải quyết một vấn đề như vậy giữa 2 nhóm đi cùng nhau bởi vì nó ảnh hưởng đến tiền thưởng của họ.

Kevin Goodwin, CEO của SonoSite, một công ty nhỏ tách ra từ ALT mùa xuân năm 1998 để phát triển và bán những hệ thống siêu thanh cầm tay, đã xây dựng, ở thời điểm sáng lập công ty, một hệ thống trả lương kì diệu vô cùng đơn giản nhưng có hiệu quả mạnh mẽ. Tất cả con người ở SonoSite đã nhận được khoản

lương cơ bản hào phóng, và tất cả nhân viên trong công ty được nhận quyền chọn cổ phiếu. Đó chính là trả công. Không có phần thưởng cá nhân hay phòng ban. Trong một cuộc họp chúng tôi tham dự bàn về công ty, văn hóa và hoạt động của nó, chúng tôi nghe một người quản lý kỹ thuật đã nhận xét về công ty và cách mà công ty khác với ATL và những nơi khác mà ông ta đã từng làm việc như sau: "Có ít mâu thuẫn và tranh luận vặt vãnh nhặt về kế hoạch và ai là người chịu trách nhiệm cho cái gì. Vì hệ thống thưởng làm cho mọi người ở SonoSite cảm thấy rằng họ có chung một số phận, tất cả họ là một phần của một đội, mọi người tập trung hơn vào làm việc cùng nhau để giải quyết vấn đề khi chúng phát sinh. Chúng tôi không chỉ hoàn thành được nhiều việc hơn vì chúng tôi không cố đổ lỗi cho người khác, mà đó còn là nơi làm việc dễ chịu."

Cuối cùng, một số các công ty đã vượt qua rào cản mà những cuộc cạnh tranh nội bộ đã tạo ra đối với sự phát triển và chuyển hóa kiến thức bằng cách sử dụng quyền lực và thứ bậc để thay đổi động lực nội bộ. General Motors đã quyết định rằng nó thực sự muốn và cần thực hiện nguyên tắc sản xuất tinh gọn. Vì thế, nó tạo ra một vị trí bên trong đại học General Motors, do Tom Lasorda bố trí nhân viên, để thu thập thông tin về điều gì đang diễn ra, phát triển những biện pháp thực thi tốt hơn cho cả sản xuất và giảng dạy và học tập về sản xuất, và chắc rằng kiến thức này được thực hiện. Lasorda đã miêu tả vai trò của ông:

Vai trò của tôi là đưa tất cả những con người này (những nhà lãnh đạo trong các nhà máy khác nhau đang sản xuất tinh gọn) lại gần nhau, tạo nên một đội trung tâm để giúp mọi người thực hiện, đào tạo và huấn luyện. Hiện tại tôi đào tạo khả năng lãnh đạo cho những người quản lý nhà máy. Tôi đã phát triển chương trình của riêng mình dựa trên việc quan sát 50 nhà máy... Có sự chống lại một hoặc hai chủ đề ban đầu cho đến khi tôi nói với họ rằng đây là những thực tế cuộc sống. Bạn có đầu vào của bạn. Đây là quyết định. Bạn cần thực hiện nó.... Bạn chỉ cần ai đó bảo vệ trong một khoảng thời gian nào đó. Và một khi bạn hiểu ra, tôi không có bất cứ vấn đề nào khác sau hai vấn đề đầu tiên. Điều đó khá dễ một khi bạn thực hành quyền hành của mình.

Nếu thứ gì đó, như là sự cộng tác, quan trọng với thành công của một tổ chức, ở một điểm nào đó, công ty phải làm rõ điều này và thúc đẩy thông điệp. Có thể làm điều này theo một cách tốt đẹp, nhưng sự nghiêm túc của nỗ lực phát triển và chuyển hóa kiến thức cần phải được giao tiếp và thấu hiểu.

Những cách vượt qua cuộc cạnh tranh nội bộ tàn khốc

• Thuê, thưởng và giữ người một phần dựa trên khả năng của họ và sự sẵn lòng làm việc cộng tác với những người khác vì sự phồn thịnh của công ty.

• Sa thải, giáng chức và phạt người hành động chỉ vì tư lợi cá nhân ngắn hạn.

• Tập trung sự chú ý và năng lượng của mọi người vào việc đánh bại những mối đe dọa cạnh tranh bên ngoài, chứ không phải vào việc đấu đá lẫn nhau.

• Tránh hệ thống đo lường thành tích và trả công tạo ra cạnh tranh nội bộ.

• Có các thước đo đánh giá được sự cộng tác.

• Xây dựng một văn hóa mà định nghĩa thành công cá nhân một phần bởi thành công của đồng nghiệp.

• Mô hình hóa những hành vi đúng thông qua các nhà lãnh đạo mà hành động một cách cộng tác, chia sẻ thông tin và giúp đỡ người khác.

• Thúc đẩy mọi người đạt đến vị trí lãnh đạo hàng đầu, những người có lịch sử xây dựng các nhóm nơi các thành viên cộng tác, chia sẻ thông tin và trợ giúp lẫn nhau.

• Sử dụng quyền lực và quyền hành để mọi người và các đơn vị chia sẻ thông tin, học hỏi lẫn nhau và hợp tác để nâng cao thành tích chung.

Chúng ta đã thấy trong chương này rằng sự cạnh tranh – vì địa vị, phần thưởng, sự công nhận – có thể làm giảm nỗ lực để biến kiến thức thành hành động. Các nhà lãnh đạo cần phải xem xét cẩn thận những lợi ích và bất lợi của động lực cạnh tranh nội bộ. Sự cạnh tranh sẽ trở nên hữu ích hơn dưới điều kiện ít phụ thuộc lẫn nhau và với các hoạt động không cần học hỏi nhiều bởi các kỹ năng cần thiết đã được nắm vững. Như Dean Tjosvold, một nhà nghiên cứu và nhà văn về chủ đề cạnh tranh và cộng tác, đã chỉ ra, "Sự cạnh tranh kích thích, gây hứng thú và có tác dụng trong một số trường hợp, nhưng những trường hợp này không xảy ra thường xuyên trong các tổ chức, và sự sử dụng cạnh tranh lan rộng không thể được coi là đúng đắn."

7

Các công ty đã vượt qua khoảng cách từ-biết-đến-làm

Trong cuốn sách này, chúng tôi không những chỉ ra nguyên nhân gây nên vấn đề từ-biết-đến-làm mà còn đưa các ví dụ từ nghiên cứu của chúng tôi nhằm cho thấy các cách giải quyết hoặc ít nhất là khả năng cải thiện nguyên nhân này. Chương này sẽ cung cấp cho bạn thông tin chi tiết hơn về các trường hợp cụ thể tại ba công ty: British Petroleum, Công ty Đầu tư toàn cầu Barclays và Bưu điện New Zealand. Ba công ty này không những thoát khỏi khoảng cách từ-biết-đến-làm thành công mà còn vượt qua các rào cản để biến kiến thức thành hành động. Mỗi công ty đều cho thấy những yếu tố mấu chốt hình thành nên các vấn đề cản trở quá trình biến kiến thức thành hành động. Mỗi công ty đều có quy mô khác nhau, có trụ sở ở các nước khác nhau, hoạt động trong các lĩnh vực khác nhau và phải đối mặt với những vấn đề khác nhau. Phạm vi kinh nghiệm này sẽ là cơ hội học hỏi tuyệt vời khi xem xét những điểm giống và khác nhau của các công ty này.

British Petroleum

Giữa thập kỷ 1990, British Petroleum (BP) là công ty dầu mỏ lớn thứ tư trên thế giới và là công ty lớn nhất tại Anh với doanh thu năm 1995 là 57 tỉ đô-la Mỹ. Cuối những năm 1980 và đầu những năm 1990 là khoảng thời gian khó khăn đối với công ty. Giá dầu giảm và sự đa dạng hóa quá mức trong các loại hình kinh doanh đã khiến lợi nhuận của công ty sụt giảm. Năm 1992, công ty đã thua lỗ 811 triệu đô-la Mỹ, lần đầu tiên trong 8 thập kỷ. Nhưng chỉ 5 năm sau, công ty đã có những kết quả kinh doanh rất khả quan mặc dù giá dầu vẫn ở mức thấp kỷ lục. Năm 1997, công ty đạt lợi nhuận 4,62 tỉ đô-la Mỹ trong tổng doanh thu 71,37 tỉ đô-la Mỹ và nhận được nhiều lời khen ngợi về khả năng quản lý của mình.

Công ty đã rơi vào thời điểm khó khăn như thế nào và đã làm gì để đảo ngược tình thế? Là một công ty lâu đời với bề dày lịch sử và truyền thống từ khi thành lập vào năm 1909, từ một công ty hoàn toàn dựa vào nguồn vốn nhà nước, BP đã trở thành một công ty cổ phần và là công ty đầu tiên tích trữ dầu mỏ tại Trung Đông cũng như là nhà sản xuất dầu mỏ hàng đầu tại vùng Biển Bắc và Alaska. Được mô tả là "sự tổng hòa kỳ lạ của những nhà đầu tư mạo hiểm quyết tâm và những kẻ quan liêu khó tính", công ty đã tìm kiếm, sản xuất, bán dầu mỏ và các sản phẩm từ dầu mỏ trên toàn thế giới, và với một công ty lớn nhất nước Anh, không khó để thu hút những nhân tài làm việc cho công ty. Nói theo cách của chúng tôi thì vấn đề là BP đã không thể vận dụng kiến thức hay trí lực, nhân lực và vật lực trong toàn tổ chức. Năm 1989,

Hiện tượng phân chia bè phái, đổ lỗi và quan liêu rất phổ biến, trong khi quy trình ra quyết định chậm chạp và cồng kềnh. Riêng trụ sở chính đã có 86 phòng ban, và từng người trong 6 CEO phải tham dự hơn 100 cuộc họp mỗi năm. Các đề xuất tài chính cần có 15 chữ ký trước khi được thông qua. Chủ tịch của BP đã miêu tả vấn đề của công ty như sau: "Công ty mất kiểm soát do tất cả chúng tôi đều quá chú ý đến chi tiết. Mọi người cho rằng họ cần biết hết câu trả lời cho mọi câu hỏi đề phòng trường hợp bị hỏi đến. Chúng tôi hoàn toàn lạc lối."

Các ủy ban đánh giá, những bản tổng kết, các tiêu chí đo lường đều được đưa ra nhưng không phải là thực tế hoạch định và tầm nhìn. Giống như tại BHP của Úc, một công ty khác chuyên khai thác tài nguyên thiên nhiên, lời nói được dùng thay cho hành động. Cạnh tranh nội bộ đã ngăn cản việc biến kiến thức thành hành động.

Sự thay thế ban quản lý, do những khó khăn về tài chính, ban đầu càng khiến mọi việc tồi tệ hơn. Robert Horton bắt đầu điều hành công ty vào mùa xuân năm 1990 và ngay lập tức bắt tay thu nhỏ quy mô công ty đồng thời siết chặt hơn việc sử dụng vốn. Thật không may, việc thu nhỏ quy mô công ty "lại bị gắn kèm một 'tuyên bố về các giá trị như cởi mở, quan tâm, làm việc nhóm, trao quyền và tin tưởng' được thông báo thông qua hội thảo chuyên sâu và chương trình đào tạo." Sở dĩ chúng ta nói "không may" là bởi việc thu nhỏ quy mô khi đặt cạnh sự tập trung vào các giá trị như quan tâm và tin tưởng sẽ chẳng có ý nghĩa gì. Sự mâu thuẫn rõ ràng giữa những điều ban giám đốc nói và làm đã châm ngòi cho sự hoài nghi, chỉ trích và tức giận trong nội bộ. Ngoài ra, phong cách lãnh đạo của Horton khiến nhân viên sợ hãi nhiều hơn là truyền cảm hứng hay buộc họ "tâm phục khẩu phục":

“Horton đối xử với mọi người như những kẻ làm công ăn lương. Mọi người không thể chịu đựng được điều đó”.

Phương pháp của Horton đã nhắm trúng các biểu hiện của vấn đề – bộ máy quá cồng kềnh dẫn đến sự thiếu hiệu quả – nhưng không phải là nguyên nhân cốt lõi gây ra vấn đề. Ngoài ra, một lãnh đạo hà khắc, thậm chí là lừa dối đã gây ra sự sợ hãi trong toàn công ty, và đương nhiên, đây không phải là cách giúp thúc đẩy nhân viên cố gắng làm việc hay biến kiến thức thành hành động. Horton đã bị sa thải 2 năm sau ngày bổ nhiệm, ngày 25/6/1992. Công ty được David Simon và sau đó là John Browne lãnh đạo trong những năm thành công sau đó. Dù quy mô vẫn tiếp tục thu nhỏ, nhưng công ty đã bắt đầu hành động nhằm cải thiện việc bổ sung kiến thức trong nội bộ công ty và biến những kiến thức đó thành hành động.

John Browne tin rằng “yếu tố mấu chốt quyết định khả năng cạnh tranh của công ty chính là quy mô của việc bổ sung kiến thức trong nội bộ công ty.” Ông cho rằng:

Là một công ty lớn, chúng tôi có nhiều kinh nghiệm hơn các công ty nhỏ. Vậy “chúng ta sẽ làm gì với những kinh nghiệm đó? Chúng ta tìm ra nó bằng cách nào? Thể hiện nó ra sao? Và áp dụng nó vào những hoạt động nào?” Chúng ta sẽ có động lực thực hiện miễn là biết cách sử dụng những kinh nghiệm đó. Nếu quan sát những gì BP đã làm, bạn sẽ thấy họ chỉ lặp đi lặp lại hàng ngàn lần một vài việc mà thôi.

British Petroleum thực thi một vài hoạt động để đảm bảo rằng kiến thức và kinh nghiệm đều được nắm bắt và truyền đạt trong toàn công ty. Đầu tiên, họ “phát triển một cách thức và phương pháp luận để đánh giá hậu dự án” nhằm học hỏi tối đa từ mọi hoạt động, như khoan giếng dầu, phát hiện các mỏ dầu mới và vận chuyển dầu. Quan trọng hơn, công ty còn ban hành 4 quy định để đảm bảo rằng các bộ phận phòng ban trong công ty đều chia sẻ những kiến thức với nhau và vận dụng những điều họ biết vào công việc: chia sẻ cá nhân, chia sẻ trong nhóm, chia sẻ ở các bộ phận quản lý và các nhân viên ở bộ phận khác.

“Chia sẻ cá nhân là một dự án nhỏ trong đó một hay một vài bộ phận trong công ty để nhân viên của mình sang một bộ phận khác hỗ trợ bộ phận đó giải quyết một số vấn đề cụ thể,” thường là các vấn đề về mặt công nghệ. Việc làm này mang lại một vài lợi ích tích cực. Đầu tiên và quan trọng nhất là mọi người đã chia sẻ kiến thức với nhau, họ sở hữu trí lực và kỹ năng không chỉ rõ ràng

mà còn tiềm ẩn để giải quyết những vấn đề phức tạp. Đây không chỉ là một mạng nội bộ để chia sẻ về các kỹ năng kỹ thuật, mà là một cách thu hút mọi người vào quá trình chia sẻ kiến thức. Thứ hai, bằng cách trực tiếp điều chuyển những nhân sự có kinh nghiệm đến những nơi cần thiết, việc chia sẻ cá nhân "sẽ giúp xóa bỏ các rào cản lãnh đạo giữa trưởng bộ phận và nhân viên."

Vậy tại sao các trưởng bộ phận trong công ty lại cho phép, thậm chí là khuyến khích những nhân viên chủ chốt của mình sang hỗ trợ giải quyết các vấn đề của các bộ phận khác. Việc chia sẻ nhân sự này chưa từng xảy ra dù cho các cơ chế xét thưởng của BP tập trung vào kết quả hoạt động của từng bộ phận. Việc chia sẻ nhân sự với các bộ phận khác dù có ích đối với công ty nhưng cũng có thể ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của bộ phận mình vì tạm thời mất đi những nhân viên có kỹ năng tốt. Số lượng thành viên đi sang các bộ phận khác cũng rất quan trọng. Trong vài trường hợp, "phần lớn nhân viên sẽ phải sang hỗ trợ các bộ phận khác bất kỳ lúc nào." Một nhà lãnh đạo của BP đã trả lời cho câu hỏi tại sao các bộ phận đều sẵn sàng giúp đỡ các bộ phận khác, ngay cả khi bộ phận đó đang gặp khó khăn:

Tôi không bao giờ từ chối bất kỳ ai vì quyền lợi riêng. Thứ nhất là vì thiện chí, đây là điều quan trọng nhất. Một ngày nào đó bạn có thể sẽ cần họ giúp đỡ. Thứ hai, khi họ trở về bộ phận của mình, họ sẽ tiếp thu được thêm nhiều kiến thức hơn trước khi họ ra đi.

Chia sẻ trong nhóm bao gồm việc tạo ra "những liên minh các phòng ban đang gặp phải những vấn đề về chuyên môn và chiến lược giống nhau." Các nhóm này sẽ gặp mặt trưởng bộ phận khai thác của BP. Những buổi gặp mặt này giúp việc chia sẻ hiệu quả hơn bởi mọi người thường xuyên tiếp xúc trực tiếp, họ hiểu nhau hơn và cũng hiểu rõ các vấn đề về công việc và chuyên môn mà mỗi bộ phận đang gặp phải. Trong các nhóm, "trưởng bộ phận sẽ trình bày mục tiêu của phòng ban mình trong năm tới cho các thành viên khác. Các thành viên khác sẽ phản biện kế hoạch này, đưa ra ý kiến của mình." Tiêu chí của sự chia sẻ là mọi thành viên đều phải tham gia tích cực. Và sự ra đời của các nhóm đó đã giúp xây dựng một cộng đồng chung nhằm giảm bớt việc các phòng ban coi các phòng ban khác trong công ty như những đối thủ cạnh tranh.

Khi các phòng ban khác nhau gặp phải các vấn đề giống nhau về hoạt động và chiến lược, BP đã tập hợp các bộ phận này thành nhóm để tập trung tìm hướng giải quyết các vấn đề phổ biến. Các nhóm phòng ban và các nhóm chung sẽ làm việc cùng nhau trong

một khoảng thời gian nhằm giải quyết các vấn đề trong quá trình vừa phát triển vừa trao đổi nhân sự. "John Leggate, giám đốc phía nam của khu vực Biển Bắc, đã ước tính 50% thời gian của ông được dành cho việc tham gia vào các bộ phận khác trong vùng và cả các bộ phận khác ngoài vùng, trong khi chỉ 50% thời gian còn lại được ông sử dụng vào việc điều hành công việc chính của mình."

Một ví dụ khác về nỗ lực khuyến khích chia sẻ kiến thức đã được áp dụng là chương trình thử nghiệm làm việc nhóm trực tuyến. Ý tưởng này nhằm xây dựng một mạng lưới nhân viên kiến thức tốt và có thể làm việc cùng nhau để học hỏi và giải quyết các vấn đề ngay khi chúng xảy ra. Chương trình thử nghiệm này đã được áp dụng ở 5 nhóm trong thời gian 18 tháng tại bộ phận khai thác của BP từ năm 1994 đến năm 1996. Chương trình này đã sử dụng các công nghệ hiện đại nhất như thiết bị họp nhóm qua video, email đa phương tiện, bảng điện tử với khả năng chia sẻ, máy scan và một trình duyệt. Những công nghệ này giúp những người ở xa nhau về mặt địa lý có thể giao tiếp ngay lập tức với nhau và hợp tác để cùng giải quyết các vấn đề. Nhưng những người thiết kế chương trình đã lưu lại thông tin cho việc sử dụng sau này. Vì thế, mục đích của chương trình đúng hơn là "xây dựng một hệ thống cho các nhân viên" tại các bộ phận khác nhau của BP và "giúp những nhân viên có kỹ năng và kiến thức nói chuyện với những nhân viên khác thay vì kiểm soát hoặc phân loại khả năng của họ." Đội dự án cũng khuyến khích sử dụng công nghệ trong giao tiếp để tránh việc lặp lại "những bất đồng giao tiếp trực tiếp" bởi những người thiết kế ra chương trình này "hiểu rằng giá trị tri thức của mỗi cá nhân phần lớn nằm ở sự khôn khéo và trực giác mà ngôn ngữ không thể truyền tải hết được."

Chương trình được hỗ trợ bởi một nhóm những "huấn luyện viên" trong một "đội quản lý kiến thức". Những người này sẽ dành ra 20% thời gian của họ để hướng dẫn người khác sử dụng các hệ thống chuyên môn. Họ sẽ sử dụng thời gian còn lại làm việc với những người khác để khám phá ra khả năng công nghệ có thể giúp họ làm việc nhanh hơn, hiệu quả hơn và tiết kiệm chi phí hơn. Khả năng sử dụng, sự nhiệt tình của những người tham dự, những khoản chi phí và thời gian tiết kiệm được cho thấy chương trình đã thành công tại 4 trong 5 nhóm thử nghiệm. Nhóm duy nhất không thành công với chương trình là nhóm không bỏ tiền ra thuê "huấn luyện viên". Thử nghiệm thành công đã khiến ban lãnh đạo của BP phê duyệt các kế hoạch mở rộng chương trình tại các bộ phận khác trong công ty vào năm 1996 và còn mở rộng hơn nữa với việc tạo ra các buổi chia sẻ kiến thức thực sự giữa các

phòng ban.

Dưới đây là lý giải về việc các hệ thống trong chương trình làm việc nhóm trực tuyến đã giúp mọi người chia sẻ kiến thức giữa các phòng ban trong công ty như thế nào, từ đó giúp BP tiết kiệm thời gian và chi phí ra sao:

Khi các hoạt động tại một tàu khoan dầu lưu động trên vùng Biển Bắc bị ngừng trệ một ngày năm 1995 do lỗi về thiết bị, các kỹ sư trên tàu đã đặt thiết bị lỗi trước một chiếc camera nhỏ có kết nối với một trong số những hệ thống làm việc nhóm trực tuyến của BP. Họ gọi điện cho một chuyên gia về thiết bị khoan tại văn phòng ở Aberdeen, chuyên gia này vừa nghiên cứu bộ phận bị lỗi vừa nói chuyện với các kỹ sư trên tàu. Vị chuyên gia nhanh chóng phát hiện ra vấn đề và hướng dẫn cách sửa chữa. Trước đây, trong những trường hợp như thế này, một chuyên gia sẽ phải đi trực thăng đến nơi xảy ra sự cố hoặc đưa thiết bị hỏng đến một bến cảng gần nhất bằng thuyền (việc này tiêu tốn ít nhất 150.000 đô-la Mỹ một ngày). Bây giờ, sự cố đã được xử lý trong vòng vài tiếng.

Trong hai khu vực khai thác của BP, việc luân chuyển nhân sự để tăng cường kiến thức cũng có vai trò quan trọng. Cũng như việc hỗ trợ lẫn nhau, công ty đã phải thừa nhận rằng không vì lợi ích ngắn hạn của một bộ phận mà trưởng bộ phận đó từ chối điều chuyển nhân sự có năng lực trong bộ phận của mình sang hỗ trợ bộ phận khác. Điều này vẫn đúng đắn khi việc làm đó có lợi cho các bộ phận khác, giúp nhân viên được điều chuyển trao đổi, học hỏi và giúp ích cho công ty bởi những kiến thức họ tích lũy sẽ được truyền đạt nhanh hơn và toàn diện hơn giữa các bộ phận và phòng ban. Vì thế, công ty đã ban hành một số quy định chính thức để đảm bảo việc luân chuyển nhân sự. “Mỗi năm một lần, trưởng các bộ phận sẽ trao đổi với nhau tại một diễn đàn có quy mô toàn thế giới để bàn về việc điều chuyển các kỹ sư. Tại diễn đàn, từng cá nhân và từng công việc sẽ được đưa ra bàn luận”. Cuộc họp này cũng buộc các nhà lãnh đạo phải có trách nhiệm đối với việc luân chuyển nhân sự để đảm bảo quá trình luân chuyển và các nhân sự có liên quan đều đem lại hiệu quả tốt.

Tất cả những quy định chính thức này đều yêu cầu nhân viên của BP phát triển ý thức chia sẻ và tinh thần hợp tác thay vì cạnh tranh, đặc biệt là các trưởng bộ phận. Nhà lãnh đạo cấp cao hiểu rõ yêu cầu này và đã từng bước xây dựng văn hóa hợp tác trong công ty để công nhận sự tương hỗ giữa các bộ phận phòng ban và trưởng các bộ phận. Nick Butler, nhà tư vấn chính sách cho CEO, đã nói:

Tại rất nhiều công ty, tổ chức, mọi người có xu hướng giấu những kiến thức của mình và nghĩ rằng làm như vậy họ sẽ có uy quyền hơn. Mục đích của chúng tôi là thay đổi suy nghĩ đó bằng cách động viên mọi người cởi mở hơn, vừa thu nạp những kiến thức mới vừa chia sẻ những kiến thức mình có – như vậy họ sẽ được công nhận và khen ngợi.

Kinh nghiệm từ công ty BP cho thấy việc trao đổi kiến thức và việc sử dụng kiến thức có vai trò quan trọng đối với lợi nhuận của một công ty. Điều này cũng chỉ ra tầm quan trọng của các quy định chính thức nhằm khuyến khích trao đổi kiến thức trực tiếp giữa mọi người mà không thông qua các hệ thống thông tin. Và trường hợp của BP cũng cho thấy tầm quan trọng của hành động giữa các lãnh đạo cấp cao. Hành động và lời nói của ban lãnh đạo đã xây dựng những quy tắc về văn hóa công ty có lợi cho sự hợp tác đồng thời xây dựng cơ chế khen thưởng có lợi cho thái độ hợp tác. Quyết tâm của các lãnh đạo cấp cao trong việc thử nghiệm những ý tưởng mới như chương trình làm việc nhóm trực tuyến cũng củng cố thêm thông điệp, hướng đến một văn hóa chia sẻ kiến thức trong công ty, nhu cầu thử sức với những cách làm việc mới, thất bại nhanh và tiếp tục học hỏi từ những sai lầm. Những kinh nghiệm khác nhau của BP dưới thời lãnh đạo của Robert Horton và John Browne cũng chỉ ra rằng nếu nhà lãnh đạo khiến nhân viên sợ hãi và bị lừa dối, sẽ có những trường hợp né tránh lỗi lầm và hình phạt, tập trung vào việc bảo vệ vị trí của bản thân thay vì tiếp thu những điều tốt đẹp. Nhà lãnh đạo gây ra cảm giác sợ hãi sẽ khiến nhân viên nản lòng trong việc biến kiến thức thành hành động và khiến nhân viên thấy rằng họ tốt nhất không nên làm gì hoặc làm việc cầm chừng thay vì biến kiến thức thành những hành động thiết thực cho công ty.

Công ty Đầu tư Toàn cầu Barclays

Công ty Đầu tư Toàn cầu Barclays (BGI) phải đối mặt với những khó khăn khác BP. Thay vì cố gắng vượt qua khoảng cách từ-biết-đến-làm khiến doanh thu sụt giảm, BGI phải đối mặt với những thách thức tức thời cần giải quyết ngay: tỷ lệ tăng trưởng doanh thu ngoạn mục và tăng trưởng nhảy vọt trên toàn cầu.

Công ty Đầu tư Toàn cầu Barclays là công ty quản lý lớn nhất các khoản đầu tư miễn thuế trên toàn thế giới với tổng vốn đầu tư hơn 550 tỉ đô-la Mỹ. Công ty được thành lập vào đầu những năm 1970 như một bộ phận thuộc ban tín thác của Ngân hàng Wells Fargo. Mục tiêu ban đầu là để áp dụng phương pháp định lượng và lý thuyết danh mục đầu tư hiện đại đã được phát triển trong các

trường đại học vào việc quản lý vốn đầu tư. Bộ phận này sau đó đã trở thành chi nhánh thuộc sở hữu của Wells Fargo và là nơi tạo ra lợi nhuận chính cho ngân hàng này, rồi nó chuyển thành sở hữu của liên doanh giữa Wells Fargo và Công ty Chứng khoán Nikko của Nhật Bản. Năm 1996, Công ty Đầu tư Wells Fargo Nikko bị Barclays, ngân hàng lớn nhất tại Anh, mua lại với giá hơn 400 triệu đô-la Mỹ.

Công ty Đầu tư Toàn cầu Barclays phải đối mặt với ba vấn đề lớn về quản lý trong thập kỷ 1990: (1) tăng trưởng nhảy vọt, từ khoảng 350 nhân sự trong năm 1993 lên khoảng 1.400 nhân sự trong năm 1997; (2) kỳ vọng trở thành một công ty có quy mô toàn cầu, hợp nhất các hoạt động kinh doanh tại Nhật Bản, Anh, Úc và Canada trong khi cố gắng xây dựng và duy trì một công ty có định hướng và văn hóa; (3) thay đổi hình thức sở hữu, từ một công ty liên doanh giữa Ngân hàng Wells Fargo và Công ty Chứng khoán Nikko sang sở hữu toàn bộ của Ngân hàng Barclays. Quan trọng hơn, BGI còn tham gia đảm nhiệm các hoạt động quản lý đầu tư của các công ty vừa thu mua BGI – đôi khi việc này còn được nhắc đến như một sự kiểm soát ngược. Điều này có nghĩa là BGI phải đối mặt với những thách thức và đã rút ra được một số bài học quan trọng trong việc các công ty khác sử dụng sự khôn ngoan và kinh nghiệm tích lũy được để biến kiến thức thành hành động như thế nào.

Trọng tâm hoạt động kinh doanh của BGI là biến kiến thức thành hành động. Fred Grauer đã làm việc tại công ty trong gần 20 năm với nhiều năm tại vị trí chủ tịch hoặc đồng chủ tịch. Ông đã mô tả các hoạt động chủ yếu của BGI như sau:

Thành công trong đầu tư không chỉ là kiến thức, mà còn là hành động. Đó còn là khả năng thu nạp những ý tưởng và buộc các ý tưởng đó mang lại thành công trong đầu tư. Những gì bạn mua và bán là một phần của quá trình. Các nhà lãnh đạo được trả lương để giải trình những việc bạn đã thay mặt họ làm. Và nếu bạn thất bại ở bất kỳ khâu nào, có thể suy ra rằng bạn sẽ tiếp tục thất bại ở các phần khác và đặt toàn bộ mối quan hệ vào nguy hiểm. Hay dù cho đó là kiến thức hay hành động, là khoản lãi đầu tư hay đề xuất dịch vụ, tất cả đều được quản lý bởi con người. Chúng ta phải nhanh chóng nghĩ ra cách hỗ trợ nhân viên trong công ty thu nạp kiến thức và biến kiến thức thành hành động với mục tiêu khiến khách hàng cảm thấy họ thực sự vừa trải qua lần đầu tư hiệu quả nhất từ trước đến nay thay vì kiếm thêm được chút lãi đầu tư không đáng kể.

Mở rộng quy mô trên toàn cầu và tăng trưởng về mặt nhân sự là hai trong ba thách thức mà BGI phải đối mặt, chúng đều đem lại những hậu quả giống nhau: Tiến hành các hoạt động kinh doanh dựa trên nền tảng các mối quan hệ lâu năm phần lớn được dàn xếp bằng các cuộc gặp mặt trực tiếp ngày càng trở nên khó khăn hơn. Janet Campagna, một trưởng nhóm phân phối tài sản, bình luận:

Bạn càng phát triển nhanh, cùng với những thay đổi về mặt cơ cấu, bạn càng khó duy trì các mối quan hệ có thể giúp bạn tìm đường vượt qua thách thức. Sự phát triển luôn đi kèm với mất mát về con người và điều này khiến việc duy trì các mối quan hệ trở nên khó khăn hơn. Bởi nếu bạn đánh mất hai trong ba mối quan hệ quan trọng và hiện tại bạn đang hoạt động với quy mô lớn hơn, bạn sẽ mất đi sự hỗ trợ. Càng tăng trưởng, bạn càng bận rộn, thậm chí việc tìm kiếm và thiết lập những mối quan hệ mới còn khó khăn hơn nhiều. Cố gắng xây dựng các mối quan hệ và duy trì chúng với khoảng cách về địa lý và những khác biệt về văn hóa cũng đi liền với những thách thức riêng.

Bình luận về thách thức khi điều hành một công ty toàn cầu, Garret Bouton, giám đốc nhân sự kiêm quản lý một phòng ban và là thành viên của hội đồng quản trị của BGI, chia sẻ:

Không lâu sau khi tôi đến công ty vào tháng 10 năm 1996, rõ ràng là chúng tôi, những nhà lãnh đạo cấp cao nhất đang không điều hành công ty như một công ty toàn cầu, thay vào đó là theo lối của một công ty khá nhỏ của Mỹ. Chúng tôi đều coi nước Mỹ là trung tâm. Việc sáp nhập với Barclays buộc chúng tôi phải tư duy khác biệt ngay lập tức.

BGI đã và đang được điều hành dựa trên một số giá trị chung cũng như hàng loạt các quy định cốt lõi trong đầu tư. Mục tiêu trở thành "một công ty bền vững" đã khiến việc nhanh chóng hội nhập nhân sự mới trở nên cấp thiết. Diane Lumley, trưởng bộ phận nhân sự, nói: "Chúng tôi sẽ không còn là chính mình nếu đồng ý có một liên minh các nhà quản lý đầu tư khác nhau với những triết lý khác nhau và những quy tắc khác nhau."

Sự thay đổi trong quyền sở hữu công ty đã kéo theo các vấn đề về tăng trưởng và điều hành trên quy mô toàn cầu. Sự thay đổi này phần lớn là do BGI bởi ban lãnh đạo cấp cao tin rằng công ty cần có một công ty mẹ khác để thành công trong tương lai. Fred Grauer chỉ ra rằng:

Chúng tôi đã dạt đến điểm mà những gì Wells Fargo thực tế có thể đóng góp cho công việc kinh doanh và những gì chúng tôi thực tế có thể đóng góp cho Welss là rất khiêm tốn. Không có lý do tại sao chúng tôi lại cần nhau.... Môi trường cạnh tranh đã hoàn toàn thay đổi, từ một công ty quốc gia trở thành một công ty toàn cầu. Và chúng tôi có một công ty mẹ không có tầm nhìn, động lực hay văn hóa toàn cầu.... Chúng tôi phải tự tìm ra điều đó.

Mặc dù Ngân hàng Barclays, công ty mẹ hiện thời, là một công ty toàn cầu hoạt động tại 16 quốc gia trên khắp thế giới nhưng ngân hàng có trụ sở tại Anh này có văn hóa doanh nghiệp rất khác biệt so với văn hóa chung của BGI. Barclays hoạt động với cơ chế quan liêu và không bao giờ có liên hệ mật thiết với các trụ sở bên ngoài nước Anh. Công ty được điều hành bởi các ủy ban và họp hành nhiều. Quan trọng hơn, đội ngũ điều hành tại trụ sở chính của Barclays ở Anh cảm thấy đãng lẽ họ phải là những người nắm quyền vì họ chính là công ty đi thâu tóm. Nhưng không phải vậy. Fred Grauer và Pattie Dunn, đồng chủ tịch của Wells Fargo Nikko, được bổ nhiệm vào công ty mới sáp nhập và trụ sở chính của nó vẫn được đặt tại San Francisco. Mặc dù một vài người từ ban quản lý Barclays đã trở thành các giám đốc điều hành tại công ty mới sáp nhập nhưng phần lớn các giám đốc điều hành đều đến từ Wells Fargo Nikko bởi công ty này thành công hơn nhiều trong lĩnh vực quản lý đầu tư, có quy mô lớn hơn và nhiều kinh nghiệm hơn. Vì thế sự thay đổi về quyền sở hữu cùng với nhu cầu hội nhập ban lãnh đạo từ Barclays và Wells Fargo Nikko đã phát sinh vấn đề về toàn cầu hóa và xây dựng một văn hóa công ty thống nhất. Garret Bouton cho rằng:

Cảm giác "chúng tôi và bọn họ" luôn có mặt ở khắp nơi. Giữa người Anh và người Mỹ luôn có khoảng cách. Và điều này còn phức tạp hơn khi những người Anh đến đây với tư cách là người thâu tóm. Và họ cho rằng họ là những người sẽ chỉ đạo chúng tôi. Bỗng nhiên, người Mỹ lại được trao quyền để bảo họ phải làm gì. Vì vậy sự việc trở nên phức tạp gấp đôi.

BGI có một số điểm khác biệt có thể giúp công ty vượt qua thách thức, và lập kế hoạch cho những bước tiến dứt khoát. Một thuận lợi nữa là công ty có văn hóa doanh nghiệp lâu đời, truyền thống hành động và sự chủ động. Ví dụ, khi bộ phận nhân sự không đủ khả năng phát triển và tiến hành những buổi đào tạo cần thiết, "mọi người đã tự đào tạo cho mình", Diane Lumley chia sẻ. "Như vậy, mọi thành viên của các bộ phận khác nhau sẽ tập hợp lại và cùng thuyết trình, hướng dẫn nhau các bước đầu tư thay vì đợi người khác làm thay họ. Mọi người thường tự chủ động tổ chức."

Mô tả về việc hội nhập ban lãnh đạo của Barclays, Fred Grauer nói, "Rất nhiều công ty tự thấy mình bị đóng khuôn trong những chuỗi hoạt động lặp đi lặp lại. Họ phản ứng với những hoạt động đó như thể chống lại việc điều hành hoạt động . Ví dụ, 'chúng tôi biết điều đó và phải hoàn thành nó vào tháng 2'. Vì vậy, bạn có nhiệm vụ thực hiện nó."

Định hướng hành động, một điểm khác biệt không cho phép dùng lời nói thay cho hành động, đã giúp BGI làm rõ các vấn đề ngay khi chúng xuất hiện. Do quen với việc hành động một cách có trách nhiệm, mọi người có khả năng đối mặt với những thử thách mới. Văn hóa hành động đồng nghĩa với việc mọi người không chờ người khác hướng dẫn cách làm, phủ nhận sự tồn tại của các vấn đề hoặc hy vọng vấn đề sẽ tự biến mất. Định hướng hành động cũng có giá của nó. Một vài người làm việc tại BGI nói với chúng tôi rằng động lực hành động thi thoảng gây ra vấn đề nếu mọi người làm việc không ăn ý hoặc không thống nhất hợp tác. Nhưng đây chỉ là một cái giá nhỏ đổi lại khả năng phát hiện vấn đề nhanh chóng.

Một điểm khác trong văn hóa có lợi cho công ty là sự xuất sắc. Nhân viên các cấp tại BGI luôn cố gắng hết sức để đạt được thành tích cao nhất. Mọi người luôn nhắc đi nhắc lại việc theo đuổi những chỉ tiêu thành tích của công ty. Việc nhấn mạnh vào sự xuất sắc được theo sau bởi những quan điểm rõ ràng về tiêu chuẩn nhân sự mà công ty muốn tuyển dụng và phát triển. Phẩm chất, năng lực cá nhân, gồm cả khả năng phối hợp trong công việc cũng rất quan trọng, ngoài ra, BGI còn tuyển dụng theo tiêu chí kỹ năng chuyên môn và cả sự phù hợp về văn hóa. Khi nhân sự đến làm việc tại công ty dù thông qua một vụ thu mua hay nhượng quyền sở hữu tại Barclays, họ đều không nhất thiết phải ký hợp đồng cam kết về văn hóa công ty. Vì thế Pattie Dunn cho rằng, BGI đã "nhẫn tâm" sa thải những người không cam kết tuân thủ các giá trị văn hóa và các quy định của công ty. Garrett Bouton đã mô tả cam kết của công ty đối với các giá trị cốt lõi và các quy định cũng như mức độ ảnh hưởng của chúng đến các quyết định về nhân sự:

Chúng tôi nhận ra rằng những yếu tố nền tảng – giá trị, tầm nhìn, văn hóa công ty – là điều không thể bàn cãi. Bạn có thể bàn luận đến chúng bằng cách giải thích và hiểu rõ hơn nhưng chúng sẽ không bao giờ thay đổi. Mọi người phải hiểu điều quan trọng này. Khi bạn trở thành một thành viên của BGI, bạn phải cam kết điều đó. Và thực sự thì một số lãnh đạo cấp cao của chúng tôi vẫn băn khoăn về vấn đề này. Vì vậy chúng tôi nói với họ rằng "tốt nhất là các anh nên đi chỗ khác bởi đây không phải là điều nên bàn cãi".

Sự rõ ràng của BGI về các giá trị và quy định đã giúp công ty nhanh chóng tìm ra những nhân sự phù hợp với công ty. Điều này cũng khiến các quyết định tuyển dụng và giữ chân nhân viên trở nên dễ dàng hơn. Nó nhấn mạnh vào các giá trị và quy định đã tồn tại từ rất lâu, vì thế BGI đã có sẵn một nhóm lớn và có tầm ảnh hưởng có chung quan điểm về các quy tắc kinh doanh đầu tư. Những giá trị cốt lõi này có thể chuyển thành những giá trị cốt lõi khác bởi chúng được nắm rõ và bền vững qua thời gian, góp phần xóa bỏ khoảng cách về mặt địa lý giữa các thành viên trong công ty và giúp công ty có nền móng vững chắc nhằm xây dựng một công ty toàn cầu thống nhất. Những giá trị văn hóa và các ý tưởng kinh doanh được chia sẻ cũng giúp mọi người xác định được các ưu tiên.

Một điểm tích cực khác góp phần vào thành công trong việc giải quyết những thách thức của công ty đó là ban lãnh đạo cũng phải tuân theo những giá trị và quy định chung như mọi nhân viên khác. Lãnh đạo của BGI đều cố gắng trở thành những hình mẫu trong cách cư xử để khuyến khích nhân viên làm theo họ và tin rằng đó là trọng tâm của văn hóa công ty. Lợi nhuận của công ty là yếu tố quan trọng hơn cái tôi hay sự cạnh tranh nội bộ. Fred Grauer khi còn là chủ tịch công ty đã thăng chức cho Patricia Dunn lên vị trí đồng chủ tịch. Việc này giúp củng cố hàng ngũ lãnh đạo cao cấp thay vì do sức ép từ công ty mẹ. Mọi dấu hiệu đều cho thấy cấu trúc lãnh đạo chung rất hiệu quả bởi hai cá nhân sẽ bổ sung kỹ năng cho nhau và tôn trọng lẫn nhau.

Ban lãnh đạo công ty cũng cam kết xây dựng cảm giác an toàn và chỉ tiêu thành tích. Các nhà lãnh đạo của BGI tin rằng việc tránh khỏi nỗi sợ hãi, đặc biệt là nỗi sợ hãi về thất bại là điểm mấu chốt trong thành công lâu dài của công ty. Fred Grauer giải thích:

Mỗi người phải sẵn sàng đón nhận những chỉ trích. Họ cũng cần chủ động trong việc nhìn nhận vấn đề. Làm tổn thương cũng là một công cụ lãnh đạo. Cư xử mẫu mực cũng rất quan trọng. Nếu bạn bị tổn thương và mắc sai lầm, cũng đừng lo lắng bởi nó có thể diễn ra ngay ở cấp lãnh đạo cao nhất. Không ai bị đuổi việc vì bị tổn thương. Điều này sẽ khiến bạn trở nên dễ gần hơn, mọi người sẽ giao tiếp với nhau chân thành hơn. Hy vọng rằng thời gian sẽ giảm bớt các vấn đề thực sự.

Bên cạnh những điểm khác biệt vốn có, cấp lãnh đạo cao nhất của BGI cũng có một số hành động cụ thể để duy trì các giá trị văn hóa cốt lõi của công ty và chủ động giải quyết 3 thách thức mà công ty đang phải đối mặt. Họ đã thực hiện bằng cách giảm bớt số lượng

chức danh, thay đổi một danh sách dài những chức danh như phó chủ tịch cấp cao, phó chủ tịch, phó giám đốc và phó giám đốc cấp cao thành ba chức danh: CEO, tổng giám đốc và tư vấn viên. Diane Lumley, giám đốc nhân sự, chia sẻ: "Vấn đề này gây nhiều tranh cãi. Liệu có nên có những chức danh như giám đốc cấp cao, giám đốc, tư vấn cấp cao hay đại loại như thế không? Và chúng tôi nói rằng chúng tôi không muốn vạch rõ ranh giới giữa mọi người, và đó là lý do ba chức danh cho ba vị trí ra đời." Bằng cách làm giảm sự khác biệt giữa các nhân sự và ít chức danh, sự cạnh tranh về vị trí giảm đi và cấu trúc này tập trung xây dựng tính đồng nhất trong công ty. Mọi người sẽ cảm thấy họ "cùng hội cùng thuyền" và có ít cảm giác khác biệt về vị trí hay đẳng cấp.

Ngoài ra, công ty còn xây dựng mạng nội bộ toàn cầu với trang chủ dành cho hai vị đồng chủ tịch. Đây là một cách chia sẻ thông tin nhanh chóng không phụ thuộc vào khoảng cách địa lý. Công ty cũng bắt đầu hoạt động gửi thông tin định kỳ hàng quý. BGI luôn có những buổi họp giúp kết nối mọi người hơn. Hiện tại, công ty đã thay đổi số lượng, thành phần và quan trọng hơn là chủ đề các buổi họp. Các CEO họp 2 lần một năm. Trước đó họ đã tổ chức họp tập trung vào việc thay đổi chủ đề các buổi họp. Garrett Bouton chia sẻ "Chúng tôi thảo luận về các ý tưởng đầu tư mới, tương lai ngành tại Mỹ và những việc tương tự. Bây giờ chúng tôi nói về các chủ đề khác nhau, các vấn đề về tổ chức, quản lý, văn hóa công ty và làm thế nào để quản lý tốt nhất." Các vấn đề về quản lý gồm cả hoạt động chủ chốt trong quá trình biến kiến thức thành hành động đã khiến các lãnh đạo cấp cao chú ý hơn.

BGI cũng đã thành lập một hội đồng lãnh đạo vào tháng 1 năm 1997. Hội đồng này có quy mô toàn cầu, với các thành viên từ văn phòng BGI trên toàn thế giới, họp mặt mỗi tháng một lần. Việc trao đổi trực tiếp đã giúp xây dựng mối quan hệ và phát triển văn hóa công ty vững chắc hơn. Để khuyến khích hơn nữa việc giao tiếp trong công ty, Garrett Bouton tuyên bố, "Chúng tôi yêu cầu mỗi thành viên trong hội đồng lãnh đạo có một nhóm chịu trách nhiệm cho những báo cáo trực tiếp của họ. Và những nhóm đó cũng phải đáp ứng các tiêu chuẩn thông thường của công ty, họ sẽ thảo luận những vấn đề quan trọng về công việc của mình sao cho những người khác có cảm giác họ thực sự là một phần của đội ngũ lãnh đạo." Đổi mới cấu trúc đã giúp gia tăng số lượng người tham gia vào quá trình ra quyết định. Hoạt động này cũng giúp lôi kéo nhiều nhân sự có trách nhiệm hơn trong quá trình giải quyết các vấn đề của công ty.

Cuối cùng, BGI đã thuê một nhà tư vấn độc lập bên ngoài, David

Zenoff, để tổ chức các buổi hội thảo với tên gọi "Vươn lên vị trí số 1". Buổi hội thảo được tổ chức nhằm giúp mọi người tập trung vào một vấn đề, tạo cơ hội cho họ tìm hiểu hình mẫu các công ty khác và nghiên cứu vấn đề quản lý của BGI. Buổi hội thảo đã rất thành công trong việc hỗ trợ sự phát triển công ty. Garrett Bouton, người đưa ra ý tưởng về buổi hội thảo, đã mô tả những kết quả thu được như sau:

Chúng tôi cần tập hợp các nhóm giữ vị trí cao lại với nhau trong một đội, càng nhanh càng tốt, để tạo ra cảm giác lãnh đạo trong cả nhóm điều hành. Khi các CEO tham dự buổi hội thảo, họ đều cho rằng "Đây là một buổi hội thảo thay đổi cuộc đời tôi và cả thái độ của tôi đối với BGI".

Những phát biểu của họ liên quan đến một vài chủ đề. Thứ nhất, các giám đốc điều hành không hoàn toàn chấp nhận việc họ là những nhà lãnh đạo cao nhất của công ty. Vẫn còn có tư duy đổ lỗi. Và tôi cho rằng đó là một trong những điểm quan trọng nhất có được từ buổi hội thảo. Những người có vị trí cao nhất ở công ty đều nhận ra rằng thực tế chẳng có ai để họ đổ lỗi cả. Họ chính là những người chịu trách nhiệm và buộc phải thành công.

Thứ hai là chúng tôi buộc các nhân viên ở những nơi làm việc khác nhau trên thế giới phải hội nhập. Đầu tiên, nhóm lãnh đạo bắt đầu đánh giá cao các quan điểm của nhau và cùng lắng nghe những điều người khác tin tưởng. Vì thế chúng tôi cố gắng ngồi lại cùng nhau như một đội, một hoạt động chưa từng có tiền lệ.

Công ty cũng triển khai một chương trình tương tự cho 160 cán bộ quản lý cấp trung trong năm tiếp theo. Chương trình thứ hai có điểm quan trọng là sự đa dạng nhân sự đến từ những trụ sở làm việc khác nhau. Mô hình này thực chất là một chương trình đào tạo được chia thành hai phần, phần một diễn ra ngay tại trụ sở của từng thành viên, phần hai diễn ra tại một quốc gia khác. Hoạt động này còn gửi đi thông điệp về tầm quan trọng của mọi trụ sở làm việc và BGI là một công ty toàn cầu chứ không chỉ là một công ty của Mỹ.

BGI cũng thực hiện hàng loạt các hoạt động thúc đẩy hội nhập nhân viên tại các trụ sở khác nhau và xây dựng một văn hóa công ty vững mạnh, đồng nhất:

•Có một cơ chế thưởng phạt rõ ràng. Vì thế, tất cả các nhân viên đều có động lực kinh tế để giúp công ty thành công và học hỏi từ các trụ sở, phòng ban khác nhằm hoàn thành tốt công việc của

mình.

•Có một quy trình đánh giá nhân sự sử dụng những tiêu chí và khung thời gian thống nhất trên toàn cầu.

•BGI thường xuyên điều chuyển nhân sự đến các trụ sở khác nhau. Hoạt động này được thực hiện ngay sau vụ sáp nhập và vẫn tiếp tục duy trì cho đến thời điểm đó. Động thái này giúp xây dựng hệ thống và các mối quan hệ ở khắp các trụ sở công ty.

Số liệu đã cho thấy mọi hoạt động của BGI đều mang lại kết quả tốt. Theo tính toán sơ bộ, BGI đã đạt lợi nhuận 1,3 tỉ đô-la Mỹ sau 3 năm kể từ khi được Barclays mua lại với giá 400 triệu – một kết quả ngoạn mục. Hơn nữa, sự biến động nhân sự ở cấp quản lý đã giảm rõ rệt. Mối quan hệ giữa các trụ sở trên thế giới được cải thiện. Nhân sự tại Barclays đã hội nhập vào BGI, và Ngân hàng Barclays đã phát triển mối quan hệ công việc hiệu quả với ban lãnh đạo cấp cao. Câu chuyện của BGI là xây dựng một công ty toàn cầu vững mạnh, hội nhập. Tiếp đó là rút ngắn khoảng cách giữa ban lãnh đạo nhằm xây dựng kiến thức chung về công ty để nhân sự ở các bộ phận và trụ sở khác nhau có thể phối hợp hiệu quả hơn. Một vài sự kiện năm 1998 đã minh chứng cho thành công của nỗ lực này đồng thời cung cấp những số liệu cụ thể về quá trình hội nhập hiệu quả của các trụ sở và bộ phận trong công ty.

Năm 1998, BGI đã dành 7 tháng để chuẩn bị giới thiệu đồng tiền chung châu Âu, Euro, vào ngày 1/1/1999. Đây là một thách thức rất lớn. Jennifer Campbell, người đứng đầu văn phòng Liên minh Kinh tế Tiền tệ châu Âu (EMU) tại Tokyo, nhấn mạnh vào ảnh hưởng của việc thay đổi đồng tiền sang Euro đến mọi hoạt động kinh doanh của BGI. “Khi bạn quan sát những tài sản bị ảnh hưởng, các yêu cầu từ khách hàng, nhà môi giới, các giao dịch thương mại, tài khoản đảm bảo và danh mục đầu tư đảm bảo...đó là toàn bộ quá trình đầu tư khi được đem ra phân tích.” Riêng tại văn phòng ở San Francisco, dự án chuyển đổi bao gồm 167 quỹ, 99 khách hàng, hơn 900 tài khoản và 30 ứng dụng hệ thống bị ảnh hưởng và hơn 15 bộ phận phòng ban đang hoạt động phải điều chỉnh lại các quy trình.

Theo Diane Lumley, ngày chuyển đổi “không còn là một sự kiện nữa. Mọi thứ đều hoạt động hoàn hảo. Thực tế, chúng tôi đã chuẩn bị cho phần còn lại của quá trình chuyển đổi tiền tệ sẽ diễn ra trong vòng hơn 3 năm tới.” Lumley lưu ý rằng trước đây, công ty đã từng thất bại trong những dự án có quy mô lớn. Bà nhận

định sự thành công vượt bậc của dự án này phản ánh khả năng đa dạng của các bộ phận phòng ban trong việc hợp tác cùng nhau. Đây là một dấu hiệu rõ ràng về thành công trong đào tạo, các buổi họp, giao tiếp và tất cả những hoạt động giúp gắn kết các cá nhân trong công ty.

Sự kiện thứ hai chứng minh hiệu quả của hội nhập trong công ty diễn ra vào đầu mùa thu năm 1998. Khi thị trường châu Á sụt giảm, một khách hàng châu Âu lớn của công ty muốn rút 500 triệu đô-la Mỹ ra khỏi các thị trường Nhật Bản để đầu tư vào thị trường Canada và Úc. Việc này đòi hỏi các nhân sự tại London, Tokyo, San Francisco, Sydney và Toronto làm việc theo 5 múi giờ khác nhau, sử dụng các hệ thống máy tính khác nhau.Theo Signe Curtis, một nhân sự cao cấp tại văn phòng San Francisco thì "việc này thực sự đòi hỏi kỹ năng làm việc nhóm và sự cống hiến của các nhân sự nhằm giúp BGI trở thành một công ty toàn cầu đạt được thành công vang dội". Diane Lumley đã bình luận về dự án này như sau: "Rõ ràng, chưa bao giờ mọi việc lại diễn ra thuận lợi như thế này." Một ví dụ khác, công ty đã phát triển các sản phẩm đầu tư có hiệu quả rất cao tại các nước mà công ty đang đầu tư. Mặc dù có nhiều trụ sở khác nhau, nhưng mọi sản phẩm đều sử dụng chung một mô hình đầu tư – một hoạt động mà theo đội ngũ nhân viên tại BGI thì "chưa từng có tiền lệ".

Thành công của BGI trong việc xử lý những thách thức được thể hiện thông qua việc Fred Grauer, giám đốc lâu năm của công ty, người từng cá nhân hóa hoạt động lãnh đạo công ty như trong một bài báo viết về BGI được tạp chí Fortune đăng kèm ảnh của ông, đã từ chức vào mùa hè năm 1998. Công ty vẫn tiếp tục thực hiện trôi chảy những kế hoạch đã đề ra dù mọi người cảm thấy rất tiếc nuối khi Fred Grauer nghỉ việc. Khả năng sẵn sàng giải quyết việc thay thế một nhân sự cao cấp cũng cho thấy sự quyết tâm của ban lãnh đạo và văn hóa công ty được xây dựng qua những việc mà chúng ta vừa đề cập đến.

Đầu tiên, câu chuyện của BGI có liên quan chặt chẽ đến việc biến kiến thức thành hành động. Hoạt động kinh doanh cơ bản bao gồm việc biến kiến thức đầu tư thành các sản phẩm và dịch vụ được thị trường đón nhận, biến kiến thức tài chính thành những hoạt động phát triển sản phẩm đầu tư. Và BGI cũng đã chứng minh được rằng cách giải quyết thử thách sẽ kéo theo hành động dựa trên kiến thức. Xét theo một số khía cạnh, những thách thức mà công ty phải đối mặt rất phổ biến – tăng trưởng, hội nhập toàn cầu, sáp nhập. Tuy nhiên, có rất nhiều công ty đã thất bại ngay từ những bước đầu tiên. Có bao nhiêu công ty đã không thể kiểm

soát tốc độ tăng trưởng phi mã? Có bao nhiêu công ty đã không thể tạo dựng được vị thế toàn cầu? Có bao nhiêu công ty đã không thể sáp nhập thành công với công ty mẹ? Thật không may, số công ty thất bại nhiều hơn số công ty thành công. Những thất bại này chủ yếu là do không hành động thay vì không biết cách hành động.

Hãy nghiền ngẫm những gì BGI đã làm. Tổ chức họp và đào tạo bên ngoài trụ sở công ty, thiết lập cấu trúc và các cơ chế tăng cường tương tác, định hướng rõ ràng về các giá trị và quy tắc, giữ chỉ tiêu thành tích cao, chấp nhận sai lầm, khuyến khích trung thực và nhạy cảm trong giao tiếp cá nhân đều là các hoạt động hoàn toàn có thể thực thi. Bài học từ BGI với những hành động minh bạch hiệu quả có tác dụng thúc đẩy quá trình xây dựng một tổ chức kiến thức và có khả năng biến kiến thức thành hành động. Sự đơn giản và rõ ràng trong mọi hành động của BGI không khiến chúng kém quan trọng. Họ làm việc vì những mục tiêu tốt đẹp.

Bưu điện New Zealand

BP đã tìm ra nhiều cách thúc đẩy việc thu nạp kiến thức và biến kiến thức thành hành động tại một công ty đa trụ sở. Công ty Đầu tư Toàn cầu Barclays cũng đã sử dụng văn hóa định hướng hành động và những nhân sự có kỹ năng để giải quyết các thách thức. Câu chuyện thứ ba nói đến Bưu điện New Zealand (NZP), một tổ chức phải đối mặt với những thách thức có thể nói là khó khăn nhất về khả năng tự đổi mới với tư cách một tổ chức còn non trẻ với phần lớn nhân sự cũ có thâm niên. Trong trường hợp này, NZP đã đưa ra những bài học cần thiết về việc các tổ chức có thể biến kiến thức thành hành động như thế nào. Bưu điện New Zealand và BP đã cung cấp một bài học quan trọng rằng bạn không nhất thiết phải hành động đúng ngay từ đầu. Các ví dụ đều cho thấy chúng ta có thể thay đổi sâu rộng về tư duy và hành động của con người, thậm chí ở ngay cả trong những tổ chức có quy mô lớn và quan liêu, dù họ đang nản lòng vì những khó khăn.

Năm 1986, khi vẫn còn là một bưu cục của chính phủ, hệ thống Bưu điện New Zealand đã mất khoảng 38 triệu đô-la (tất cả những con số từ đây trở đi đều tính bằng đô-la New Zealand) và phải đối mặt với nguy cơ thua lỗ trong những năm tiếp theo. Bưu điện chỉ có thể chuyển được 80% số thư từ trong khoảng thời gian cho phép. Nó là một bưu cục chính phủ, một công ty ở bước đường cùng với hệ thống nhân sự cồng kềnh, cơ chế quan liêu khó hiểu, phương châm hoạt động và dịch vụ cộng đồng gây khó khăn cho khách hàng và nhân viên. Tháng 4 năm 1987, bưu điện trở thành

công ty thuộc quyền sở hữu nhà nước. Sự thay đổi này đồng nghĩa với việc bưu điện không còn là một bưu cục chính phủ mà là một công ty cần hoạt động kinh doanh hiệu quả và thu lợi để trả cho các cổ đông, trong trường hợp này là chính phủ New Zealand.

Sự thay đổi trong kết quả hoạt động của bưu điện rất đáng chú ý và là một trường hợp đặc biệt cần xem xét. Câu chuyện này cũng cho chúng ta thấy sự thay đổi toàn diện về mặt tổ chức không mất quá nhiều thời gian. Năm 1994, chỉ 4 năm sau khi trở thành một công ty nhà nước và bắt đầu quá trình chuyển đổi, Bưu điện New Zealand đã được Công ty Tư vấn Quản lý và Kế toán Deloitte & Touche và tạp chí Management bình chọn là "Công ty của năm", giải thưởng danh tiếng nhất tại New Zealand. Những thành công này đã phản ánh thành công vượt trội trong mọi hoạt động kinh doanh của công ty.

Đến giữa thập kỷ 1990, 97 đến 99% lượng thư từ (phụ thuộc vào các loại thư) đều được bưu điện chuyển đúng thời hạn. 84% số người tham gia cuộc khảo sát hàng quý của công ty cảm thấy hài lòng với dịch vụ của bưu điện. Giữa thập kỷ 1990, công ty đã ban hành "Tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ, theo đó, ít nhất 95% khách hàng không phải chờ đợi quá 2 phút để được phục vụ". Công ty đo lường chất lượng dịch vụ theo tiêu chuẩn này và áp dụng trong mọi loại hình giao dịch.

Kết quả hoạt động kinh doanh và tình hình tài chính của bưu điện đều rất ấn tượng. Trong khoảng thời gian từ năm 1987 đến năm 1995, công ty đã giao thêm được 30% các loại thư, giảm 30% chi phí hoạt động và tăng 100% hiệu suất làm việc. Hiệu suất làm việc tăng một phần nhờ việc cắt giảm biên chế tại các vị trí không cần thiết. Số lượng nhân sự đã được cắt giảm từ 12.500 người tại thời điểm bắt đầu thay đổi cấu trúc quản lý xuống còn 8.700 người vào giữa những năm 1990. Công ty gần như thu lãi ngay lập tức với 72 triệu đô-la trong năm đầu tiên. Năm 1995, công ty đạt tỷ lệ lãi 16% trên tổng giá trị tài sản và vượt 30% chi phí cổ tức. Bưu điện đã đạt được những kết quả ấn tượng trong khi giảm giá tem và trở thành một trong số những bưu điện hoạt động hiệu quả nhất trên thế giới. Ví dụ, vào năm 1994, chi phí trung bình để gửi một lá thư nhanh nhất tại New Zealand là 45 xu. Chi phí này (tính theo đơn vị tiền tệ New Zealand) ở Mỹ là 52 xu, ở Úc là 57 xu, ở Anh là 65 xu, ở Pháp là 70 xu và ở Nhật là 105 xu. Kể từ đó, giá tem của New Zealand luôn thấp nhất so với các bưu điện khác trên thế giới bởi New Zealand cho đến nay vẫn không tăng phí bưu điện.

Các quy tắc hoạt động của bưu điện trong thời gian chuyển đổi tập trung vào lợi ích chung, sự đơn giản và không phụ thuộc vào tiền lệ hoặc các hoạt động của những bưu điện khác nếu chúng trái với lợi ích chung và sự đơn giản. Ví dụ, hầu hết các bưu điện trên thế giới tính cước phí thư theo trọng lượng và Bưu điện New Zealand cũng từng làm như vậy. Nhưng bưu diện này đã phân tích và thấy rằng (1) nếu một bức thư không trả đủ cước phí, công ty có thể hoặc trả lại người gửi hoặc thu thêm phần cước phí còn thiếu, nhưng cả hai việc này đều tốn kém; (2) yếu tố lớn nhất quyết định chi phí vận chuyển một bức thư không phải là trọng lượng mà là kích thước phong bì – kích thước lớn tốn chi phí hơn trọng lượng lớn. Vì thế bưu điện đã bỏ cách tính cước theo trọng lượng và thay vào đó là ba cách tính cước phí dựa trên kích thước thư hay bưu kiện.

Bưu điện cũng không sử dụng hầu hết các loại phương tiện vận chuyển thông thường, gồm cả máy bay và xe tải. Rõ ràng, mọi bưu điện trên thế giới thuê ngoài chuyển phát một phần, hoặc toàn phần, ví dụ như chuyển thư bằng máy bay. New Zealand có địa hình rất phức tạp và bão gió thường xuyên diễn ra. Bưu điện nhận thấy nếu vận chuyển thư bằng máy bay thương mại thông thường, khả năng chuyến bay bị hoãn và hủy vì thời tiết xấu là rất cao. Những chuyến bay bị hoãn gây khó khăn cho việc chuyển phát đúng kế hoạch và những chuyến bay bị hủy khiến việc chuyển phát chậm lại, đặc biệt với dịch vụ chuyển phát nhanh. Vì thế ban quản lý bưu điện đã quyết định xây dựng hệ thống vận chuyển riêng nhằm đáp ứng nhu cầu dịch vụ. Năm 1994, công ty có 600 xe tải loại nhỏ, 100 xe tải loại lớn, đồng sở hữu 3 đường tàu điện ngầm, 2 máy bay loại Friendship F-27 của Airwork, New Zealand và 2 máy bay đi thuê. Đầu tư xây dựng hệ thống vận chuyển riêng không những giúp bưu điện đáp ứng được nhu cầu dịch vụ mà còn cam kết cung cấp thêm việc làm cho nhân viên nếu những hoạt động đó mang lại lợi ích cho công ty, ngay cả trong bối cảnh cắt giảm nhân sự trên toàn cầu.

Bưu điện cũng cải tổ mọi hoạt động với chính sách “vét sạch” và tiến hành thiết kế lại cả bưu cục và trung tâm lưu trữ thư để đảm bảo mọi nhân viên đều có thể thấy những lá thư bị bỏ quên. Chính sách này chỉ rõ cuối mỗi ca trực, mọi thư đều phải được phân loại hoặc chuyển phát – nói cách khác, không lá thư nào bị bỏ lại đến ca trực sau. Chính sách này đã khiến kế hoạch làm việc của nhân viên ổn định hơn thay vì phải làm việc luân phiên theo ca. Thay đổi này cũng giúp giữ chân nhân viên và củng cố quan hệ lao động bởi việc đổi ca không thể giúp nhân viên thích ứng với các khung giờ làm việc khác nhau. Bưu điện đã áp dụng những điều

cần thiết cho quá trình hoạt động sản xuất, giảm các khâu trung gian và nhấn mạnh sự tham gia của mọi nhân viên vào việc nâng cao hiệu quả hoạt động. Công ty vẫn luôn tìm cách hợp lý hóa quy trình cung cấp dịch vụ bưu điện để giảm chi phí, đồng thời vẫn duy trì cam kết chất lượng dịch vụ tốt nhất để xây dựng thị trường.

Nhưng có lẽ sự thay đổi lớn nhất của bưu điện là hoạt động quản lý. Trong một bài phát biểu năm 1989, Harvey Parker, giám đốc điều hành tại thời điểm đó, đã nói:

Chuyển đổi từ một bưu cục của nhà nước phi lợi nhuận sang một doanh nghiệp vì lợi nhuận, năng động, luôn hướng tới khách hàng, Bưu điện New Zealand trở nên nổi tiếng phần lớn nhờ vào những thay đổi ngoạn mục trong hành động và phong cách quản lý. Sự phân quyền và hình thức lãnh đạo mới đã được ban hành, trao quyền giải trình các quyết định liên quan đến điều hành và nguồn nhân lực tại cấp quản lý cơ sở là cách nhanh nhất để tiếp cận khách hàng hiệu quả.

Bưu điện cũng cam kết tuyển dụng những nhân sự xuất sắc nhất. Để hoàn thành tốt mục tiêu này, công ty tổ chức tuyển dụng tại địa phương. Các giám đốc độc lập tại mỗi khu vực có quyền kiểm soát quy trình tuyển dụng, do bộ phận nhân sự có thể thiếu kinh nghiệm về một số vị trí cụ thể hoặc với các điều kiện của thị trường lao động địa phương. Công ty trả mức lương cạnh tranh và thưởng theo hiệu suất. Công ty cũng có mối quan hệ tốt với công đoàn. Thông tin về mọi khía cạnh trong kế hoạch kinh doanh và hoạt động của công ty đều được chia sẻ với công đoàn và với mọi thành viên trong công ty. Bưu điện cam kết thực hiện những kế hoạch kinh doanh tốt nhất và tiến hành các hoạt động phát triển cũng như đào tạo sâu rộng ngay tại New Zealand và trên toàn thế giới. Bưu điện đã hoàn thiện chuyển đổi trong một khoảng thời gian ngắn với những nhân sự lâu năm, bao gồm cả ban giám đốc. Công ty đã làm điều đó bằng cách cân nhắc lại mọi việc dựa trên lợi ích chung và phán đoán trong kinh doanh thay vì dựa trên các tiền lệ hoặc cách làm của các công ty khác. Harvey Parker đã giải thích:

Các lãnh đạo tại địa phương đều nhanh chóng đưa ra mệnh lệnh tuyển dụng, đề bạt, rèn luyện nhân viên đồng thời làm sáng tỏ trách nhiệm giải trình về điều hành, phát triển và công nhận kết quả làm việc của nhân viên cũng như định hướng cho họ theo hướng phát triển kinh doanh của công ty.

Sự phân quyền trong các quyết định liên quan đến nhân sự không phải là một trường hợp cần thay đổi mức độ trách nhiệm của các chính sách của Bưu điện New Zealand. Bưu điện New Zealand đạt được mục tiêu kinh doanh và nâng cao hiệu quả trong các hoạt động về quản lý nhân sự nhờ sự cân nhắc toàn diện từ đầu.

Cắt giảm biên chế một cách nhân văn đã làm giảm thay vì gia tăng sự sợ hãi. Nhân viên có thể tự do đề xuất nghỉ việc hoặc chọn ở lại thay thế vị trí những người đã ra đi. Quan trọng hơn, việc cắt giảm biên chế diễn ra nhanh chóng với thông báo và các cuộc thảo luận công khai về những việc đã xảy ra cũng như lý do đi kèm, khiến mọi việc nhanh chóng qua đi để công ty quay lại tập trung vào các kế hoạch phát triển trong tương lai.

Bưu điện cũng khuyến khích các lãnh đạo thử nghiệm và đổi mới xây dựng chỉ tiêu thành tích cao. Điều này đã làm thay đổi cấu trúc công ty thường xuyên, vừa để tạo ra những thay đổi lớn lao vừa để tiên đoán thời điểm mọi người cảm thấy nhàm chán với những công việc hằng ngày. Các nhà lãnh đạo của công ty thường xuyên gặp mặt để trao đổi ý tưởng. Elmar Toime, giám đốc điều hành, đã khuyến khích mở rộng thị trường của công ty nhằm thúc đẩy nhân viên nâng cao thành tích công việc. Trong một bài phát biểu năm 1995, ông nói:

Chúng ta sẽ trao thưởng cho những người có thành tích và hiệu quả làm việc tốt. Việc làm này chứng minh cho việc tái cấu trúc mà chúng ta đã thực hiện trong suốt những năm qua, bằng mọi nỗ lực và sự vất vả của các bạn. Chúng ta muốn hạ giá thành, vì thế phải phấn đấu tăng khối lượng....

Một trong những thách thức của chúng ta là đối mặt với thành công.... Lợi nhuận của chúng ta trong năm nay sẽ cao hơn năm ngoái mặc dù đã hạ giá thành.... Sự cạnh tranh sẽ luôn giữ chúng ta ở vị trí đứng đầu.... Chúng ta không tự mãn về sự cạnh tranh mà chỉ đang hứng khởi với nó.

Những bài học từ Bưu điện New Zealand khá giống với hai câu chuyện trước đó. Những nhân tố cần thiết để biến kiến thức thành hành động không hề phức tạp. Đừng để quá khứ cản đường bạn. Đây là một công ty với một khởi đầu mới và mọi chính sách, hành động đều được xem xét về mức độ phù hợp. Nếu không còn phù hợp, công ty sẽ thay đổi, bất chấp tiền lệ trước đó và cách các bưu điện khác đang làm. Đừng ngại làm những việc mà sếp của bạn cho là đúng đắn nhất, thậm chí nếu nó đi ngược lại lẽ thường. Bưu điện đã tìm cách bãi bỏ các quy định cũ, tránh sử dụng các

nguồn lực từ bên ngoài và để công đoàn tham gia vào quá trình chuyển đổi. Bằng cách để mọi người cùng tham gia, như BP và BGI, bưu điện này đã thu lợi từ mọi kiến thức và kỹ năng của đội ngũ nhân viên, quan trọng hơn, mọi người được khuyến khích để giúp đỡ lẫn nhau cùng phát triển.

Không công ty nào, hoặc ít nhất là những công ty được đề cập trong cuốn sách này, hoàn hảo. Họ đều có thể làm tốt hơn nữa. Họ từng mắc sai lầm. Họ đối mặt với những tình hình tài chính khác nhau. Tuy nhiên, cả ba trường hợp trên đây đều cho ta những bài học quý giá về khả năng biến kiến thức thành hành động. Và những bài học này cũng cho thấy khả năng đó hoàn toàn có thật và bạn nên quên đi quá khứ, thậm chí trong cả những tổ chức lớn.

8

Biến kiến thức thành hành động

Chúng ta đã thấy khoảng cách từ-biết-đến-làm là một vấn đề quan trọng và phổ biến. Thành tích của các công ty, tổ chức phụ thuộc vào việc những nhà quản lý biến kiến thức thành hành động như thế nào hơn là việc họ biết cần phải làm gì. Kiến thức và thông tin rõ ràng rất quan trọng đối với thành tích. Nhưng chúng ta đang sống trong một thế giới nơi việc chuyển hóa kiến thức và trao đổi thông tin đều diễn ra rất hiệu quả, và cũng là nơi rất nhiều tổ chức, công ty thu nạp kiến thức và biến chúng thành những hoạt động hữu ích. Vì thế, ngày càng có ít khác biệt giữa những điều các công ty biết và khả năng hành động dựa trên những kiến thức đó. Rõ ràng, nhiều công ty vẫn có khoảng cách giữa những gì họ biết và những gì họ làm, nhưng không rõ nguyên nhân. Harlow Cohen, chủ tịch của công ty tư vấn Cleveland tại bang Ohio, đã gọi khoảng cách từ-biết-đến-làm là nghịch lý thành tích: "Các nhà quản lý biết cần làm gì để nâng cao thành tích, nhưng trên thực tế họ phớt lờ hoặc hành động ngược lại với bản năng hoặc với thực tế."

Nghiên cứu của chúng tôi, được trình bày trong cuốn sách này, đã phát hiện ra một số nhân tố có thể hiểu và kiểm soát được giúp lý giải cho khoảng cách từ-biết-đến-làm và tại sao một số công ty, tổ chức lại đối mặt với nó nhiều hơn các tổ chức khác. Thừa nhận những nguyên nhân và xem xét một số ví dụ từ các công ty đã vận dụng thành công kiến thức có thể giúp các công ty khác có đủ động lực để vượt qua những khó khăn. Nhưng như ở các ví dụ dưới đây, kiến thức – dù là những kiến thức chưa được vận dụng – không phải lúc nào cũng đủ.

Mùa hè năm 1998, một trong số chúng tôi đã tổ chức một buổi hội thảo cho một nhóm quản lý trong lĩnh vực bán lẻ. Chủ đề của buổi hội thảo là "Những biện pháp quản lý giúp đạt thành tích cao và

đặt yếu tố nguồn nhân lực lên hàng đầu" – một chủ đề rõ ràng rất quan trọng trong một lĩnh vực dịch vụ phần lớn được con người cung cấp. Sears, một ví dụ đã được đề cập ở chương trước trong cuốn sách này, đã nhanh chóng tăng lợi nhuận bằng việc phát hiện ra thái độ của nhân viên bán hàng có ảnh hưởng đến doanh thu, từ đó tác động đến sự hài lòng của khách hàng. Sự hài lòng của khách hàng có thể ảnh hưởng trực tiếp đến doanh số bán hàng và lợi nhuận của công ty. Công ty này sau đó đã hành động dựa trên phát hiện này và biến công ty thành một điểm làm việc và mua sắm hấp dẫn. Lợi nhuận của công ty từ đó cũng tăng lên đáng kể.

Cuối buổi hội thảo, một nhà quản lý của chuỗi cửa hàng Macy's xuất hiện. Sau khi phát biểu cảm tưởng về sự hữu ích của buổi sáng hôm đó, bà đã mô tả mọi khó khăn khi thực thi bất kỳ ý tưởng nào bà nghe được. Bà cho hay vị giám đốc điều hành không hứng thú hoặc đánh giá cao khía cạnh nhân sự trong hoạt động của công ty. Khi đến các cửa hàng, ông ta chỉ muốn thấy hoạt động kinh doanh và trưng bày hàng hóa. Thỉnh thoảng, ông thậm chí còn không gặp nhân viên trong cửa hàng và nói chuyện với họ. Để nhấn mạnh hơn sự quan tâm của ông đến hoạt động kinh doanh, mọi đánh giá và đo lường về cửa hàng và thành tích đều được biểu thị bằng con số. Không có phương pháp nào đánh giá thái độ của nhân viên, sự hài lòng và khả năng giữ chân khách hàng. Vị quản lý này cũng hỏi bà làm sao Macy's có thể tập trung vào khía cạnh nhân sự, sử dụng số liệu từ Sears và những nghiên cứu trong các ngành dịch vụ khác không liên quan? Không còn gì để nói. Thiếu sự thay đổi ở cấp quản lý cao, thay đổi liên tục về văn hóa và các hoạt động công việc khiến sự tập trung vào khía cạnh con người trở nên bất khả thi.

Sau đó ở bãi đỗ xe, chúng tôi gặp một nhóm quản lý của Trader Joe's, một công ty tư nhân đang phát triển rất mạnh với lợi nhuận 1 tỉ đô-la Mỹ từ ngành bán lẻ thực phẩm, chủ yếu là rượu và các sản phẩm liên quan đến rượu. Công ty nhập những loại rượu và thực phẩm chất lượng, đàm phán để có giá tốt và chào mời khách hàng bằng các hình thức quảng cáo cũng như lôi kéo khách trở lại cửa hàng xem các mặt hàng mới. Trader Joe's có trụ sở phần lớn ở phía bờ Tây nhưng gần đây, công ty bắt đầu mở rộng sang thị trường phía đông. Dù công ty đã xây dựng diện mạo của một môi trường làm việc có thành tích cao từ khi mới thành lập, nhưng bốn nhà điều hành của công ty đã tham dự buổi hội thảo một cách nghiêm túc, ghi chép lại thông tin và trao đổi về vấn đề trong suốt bữa trưa. Chúng tôi đã bắt chuyện với họ khi đi qua xe của họ. "Tôi hy vọng các ông thấy buổi hội thảo hôm nay thú vị và

hữu ích", chúng tôi nói với một trong số họ. Người này vẫn giữ thái độ nghiêm túc khi chỉ vào một người đang nói chuyện điện thoại. "Nhìn xem, ông ấy đang trao đổi với trụ sở chính của công ty về những gì chúng tôi học hỏi được hôm nay. Mặc dù chúng tôi đã làm rất nhiều điều các ông nói trong buổi hội thảo, chúng tôi vẫn chưa làm tốt việc chia sẻ thông tin với nhân viên để họ có thể phục vụ khách hàng tốt hơn và hiểu thêm về công ty. Ngày hôm nay chúng tôi đã có một số ý tưởng từ những điều mà các ông nói. Chúng sẽ được áp dụng vào thứ 2 (câu chuyện đang diễn ra vào ngày thứ 3 của tuần trước đó)".

Câu chuyện là như thế này: Chúng tôi thấy một cuộc đấu tranh vô ích để biến kiến thức thành hành động tại một tổ chức nọ với thái độ thất bại tỏ rõ ngay từ đầu, ý thức từ chức khiến những việc trong quá khứ sẽ tái diễn trong tương lai – dù nhiều người trong công ty biết cần phải làm gì. Ở những tổ chức khác, chúng tôi thấy kiến thức – cả cũ và mới – được biến thành hành động nhanh đến mức đáng ngạc nhiên. Bạn nghĩ nên dùng cách nào?

8 nguyên tắc cho hành động:

Như đã lưu ý từ đầu, không có những phân tích đơn giản hay những câu trả lời dễ dàng về vấn đề biết mà không làm. Không phải thay đổi chi phí, quản lý hoặc một vài hoạt động đơn lẻ là có thể giải quyết vấn đề. Khoảng cách từ-biết-đến-làm bắt nguồn từ hàng loạt những nhân tố, các nhà quản lý cần hiểu những nhân tố đó và cách chúng liên kết với nhau. Tuy nhiên, có những đề tài lặp đi lặp lại giúp chúng ta hiểu được gốc rễ của vấn đề và vài cách xử lý chúng.

1. Hãy tìm hiểu lý do trước khi tìm hiểu cách làm: Triết lý rất quan trọng

Tại sao trước đây General Motors (GM) gặp rất nhiều khó khăn khi học hỏi từ Saturn hay NUMMI? Tại sao rất nhiều nhà quản lý từ các công ty đã đến thăm quan trụ sở và nhà máy của Toyota nhưng lại không hiểu rõ bản chất của hệ thống sản xuất của Toyota? Tại sao có một số công ty đã bắt chước The Men's Wearhouse, SAS, Whole Foods Market, AES, PSS/World Medical, Kingston Technology hoặc rất nhiều những công ty thành công khác nhưng sau đó vẫn không thể học hỏi được gì từ họ? Bởi rất nhiều những nhà quản lý muốn học "cách làm" dưới góc độ hành vi, thực tiễn và công nghệ thay vì tìm hiểu "lý do" qua khía cạnh triết lý và nguyên tắc thực hiện chung. Skip LeFauve từng là chủ tịch của Saturn trong nhiều năm và hiện đang làm việc tại Đại học

General Motors. Đại học nội bộ này hy vọng sẽ học hỏi được những bài học, kinh nghiệm và kiến thức từ Saturn và truyền bá khắp GM. LeFauve khi đề cập đến việc học hỏi Saturn, đã nói:

Đó là một quá trình chứ không phải một câu trả lời. Tôi nghĩ nhiều người đã lầm đường lạc lối khi bắt đầu học hỏi từ Saturn. Họ cho đó là một câu trả lời, nhưng trên thực tế, chỉ đơn giản là một quá trình bạn có thể áp dụng khi dự định làm việc gì đó. Quá trình được hình thành ở Saturn tập trung vào con người và họ sẽ phân tích rõ vấn đề trước khi bắt tay vào thực hiện. Trong trường hợp này là tập trung đào tạo khả năng lãnh đạo. Khi bạn vào làm việc tại một tổ chức, điều mà các nhà lãnh đạo muốn giới thiệu đầu tiên chính là bản thân họ. Những người lãnh đạo sẽ nói với những người mới về bản thân họ, các triết lý, nền tảng, kỳ vọng của họ. Đặt nền tảng dựa trên triết lý là điều đầu tiên bạn học được khi làm việc tại Saturn.

Tôi không thể kể hết số nhân viên từ GM sang Saturn nói rằng: "Tôi đã làm việc tại GM 25 năm nhưng chưa từng gặp giám đốc nhà máy chứ đừng nói đến chủ tịch công ty." Vì thế tôi đã nói với họ rằng làm việc tại công ty mới rất quan trọng. Họ phải có trách nhiệm hiểu việc phải làm và lý do tại sao họ làm việc đó. Nếu không hiểu cách làm, bạn có thể đặt câu hỏi. Đây là một công ty học hỏi và các nhà lãnh đạo sẽ hướng dẫn bạn.

Saturn, Toyota, Honda, IDEO, AES, SAS Institute, The Men's Wearhouse và rất nhiều những công ty, tổ chức khác chúng ta đã thảo luận bắt đầu không phải bằng chuyên môn hoặc thực tiễn mà bằng một vài quy luật cơ bản – một triết lý hoặc một loạt nguyên tắc về việc chúng sẽ vận hành ra sao. AES có 4 giá trị cốt lõi tác động đến hành vi – vui vẻ, công bằng, chính trực và trách nhiệm. Công ty cũng có một chuỗi những giả định cốt lõi về nhân sự được áp dụng trong cách quản lý: (1) sáng tạo, suy nghĩ độc lập, có khả năng học hỏi; (2) có trách nhiệm và có khả năng giải trình; (3) có thể mắc lỗi; (4) mong muốn đóng góp cho công ty và ưa thử thách, và (5) là những cá nhân độc lập, đáng được tôn trọng, không phải những con số hay máy móc. SAS Institute có một triết lý về việc đối xử với mọi người một cách công bằng, tin tưởng và tôn trọng – điều này phù hợp với kỳ vọng của công ty về nhân sự. Triết lý của The Men's Wearhouse xuất phát từ nền tảng xã hội của nhà sáng lập George Zimmer: "Ông sinh ra và lớn lên từ giữa thế kỷ XVI đến đầu thế kỷ XVII và rất quan tâm đến các loại hình thay thế tổ chức xã hội". Zimmer có niềm tin mạnh mẽ rằng con người sở hữu những tiềm năng rất lớn chưa được khai thác và nhiệm vụ của công ty ông là giúp mọi người nhận ra tiềm năng

đó. “Nhân tố quyết định thành công của công ty nằm ở việc liệu bạn có coi tiềm năng chưa được khai phá trong hàng ngàn nhân viên là tải sản của công ty hay không, hay tài sản chỉ là nhà máy và thiết bị? Tôi không thể đánh giá hiệu quả của các chương trình đào tạo. Tôi chỉ có thể tin vào giá trị tiềm năng con người.” Đó là lý do tại sao Zimmer cho rằng công ty của ông là công ty về con người chứ không phải công ty may mặc.

Những công ty đó học hỏi, thay đổi và hành động cũng như thực hiện các quy định chung để nâng cao hiệu suất của tổ chức. Việc hoạt động dựa trên cơ sở mô hình kinh doanh chung hoặc lý thuyết về hiệu suất tổ chức, bộ giá trị cốt lõi và một triết lý ngầm giúp những công ty đó tránh được rắc rối khi mắc kẹt với quá khứ và sa vào những cách làm việc thiếu hiệu quả bởi đó là cách họ vẫn làm. Họ không để các tiền lệ hoặc ký ức thay cho tư duy. Không có hành động ngoại lệ nào. Chỉ có một vài quy tắc điều hành và kinh doanh về cơ bản không thay đổi. Do vậy, những công ty đó có khả năng học hỏi và thích ứng, truyền đạt kiến thức cho những thành viên mới, vượt qua khoảng cách về địa lý và thực hiện những điều đó sao cho phù hợp với kiến thức của họ về những điều cơ bản tạo nên thành công.

2. Kiến thức đến từ việc thực thi và hướng dẫn người khác

Trong một thế giới của những khái niệm, những bài thuyết trình bằng hình ảnh bắt mắt, và nói chung là nhiều từ ngữ thì người ta ít coi trọng sức mạnh, đặc biệt là sự cần thiết của việc học bằng làm thay cho nói và nghĩ. Rajat Gupta, giám đốc điều hành của McKinsey từ năm 1994, đã nói về tầm quan trọng của thời gian tập sự và kinh nghiệm trong việc phát triển khả năng lãnh đạo trong công ty: “Tập sự và chỉ bảo cho người khác đồng nghĩa với việc bạn có thể học hỏi bằng cách quan sát, bằng cách làm cùng với những người có kinh nghiệm. Bạn cũng học hỏi được nhiều điều khi rơi vào tình huống ‘đơn thương độc mã’.” Tom Lasorda, một nhà điều hành cấp cao tại GM chia sẻ:

Chúng tôi gặp vấn đề khi đi từ nhận thức đến kiến thức thực tế. Chúng tôi nhận thức được điều đó (ví dụ, công việc đã được chuẩn hóa hoặc hoạt động sản xuất kém hiệu quả) nhưng chúng tôi không có kiến thức bởi chưa bao giờ hướng dẫn cho người khác hoặc vận dụng những kiến thức đó. Và tôi thấy đó là một khoảng cách lớn khi mọi người không tham gia vào quá trình học hỏi thông qua việc hướng dẫn người khác. Các công ty đang áp dụng nguyên tắc này đạt được kết quả tốt hơn nhiều.

Hướng dẫn người khác, áp dụng, thử nghiệm là các cách học hỏi. David Sun của Kingston Technology nói "Có làm mới có hiểu". Việc Honda chú tâm sắp xếp cho nhân viên ở các vị trí có thể tận mắt chứng kiến quy trình và tình huống thực sự phản ánh ý tưởng rằng việc quan sát và tiếp xúc, có liên hệ chặt chẽ với quá trình thực hiện là một việc làm rất cần thiết cho việc nhận thức và học hỏi.

Tại IDEO, công ty lớn nhất và thành công nhất trong lĩnh vực tư vấn thiết kế sản phẩm trên thế giới thì việc học hỏi được thực hiện tốt nhất bằng cách thử sức trong nhiều công việc, học hỏi từ thành công lẫn thất bại, nghiên cứu những điều đã học hỏi được và tiếp tục cố gắng bằng nhiệt huyết và đam mê. Giám đốc điều hành David Kelley cho hay: "Thử và sai được làm sáng tỏ thường tốt hơn nhiều những kế hoạch hoàn hảo". Như trong các công ty định hướng hoạt động mà chúng ta đã nghiên cứu, Kelley không chỉ nói về việc học hỏi thực sự từ quá trình thử và sai mà còn khẳng định họ "sống" chung với nó tại IDEO. Kỹ sư Peter Skillman chia sẻ: "Việc tạo nguyên mẫu nhanh chóng là niềm tin của chúng tôi. Khi có ý tưởng, chúng tôi bắt tay vào thực hiện ngay để có thể quan sát, thử nghiệm và học hỏi từ nó". Kelley, Skillman và rất nhiều người khác tại IDEO thường xuyên đào tạo các nhà quản lý, kỹ sư và họa sĩ. Tại đó, họ giảng giải lý thuyết và để cho các học viên thực hành bằng cách thiết kế, xây dựng, chứng minh và đưa ra những ý tưởng của họ.

Phải ở gần những gì bạn đang học, học hỏi từ kinh nghiệm, từ hành động và từ việc dạy người khác nghe thật lỗi thời. Chúng ta đang sống trong thời đại công nghệ. Mọi người có thể tự học trên máy vi tính. Chúng ta có quá nhiều những buổi hội thảo, tại đó mọi người lắng nghe các ý tưởng và khái niệm. Chúng ta có thể học nhiều thứ bằng những cách đó – phần lớn là nội dung dựa trên kinh nghiệm cụ thể. Nhưng có rất nhiều điều, về các công ty, tổ chức, về các hoạt động và về con người chỉ có thể học hỏi qua kinh nghiệm trực tiếp. Những khía cạnh tự nhiên, rõ ràng về việc thu nạp và truyền tải kiến thức, học hỏi bằng cách thực hiện, hướng dẫn người khác rất quan trọng. Một nhà điều hành cấp cao phụ trách về sáng kiến chất lượng tại một công ty dịch vụ tài chính lớn đã mô tả cuộc cách mạng của công ty ông trong việc nhận thức tầm quan trọng của việc học hỏi thông qua kinh nghiệm:

Ngay từ đầu, chúng tôi đã không đào tạo đúng đắn. Chúng tôi đã làm điều đó như những gì được dạy. Nếu có vấn đề cần truyền đạt, hãy chia sẻ về nó. "Các anh/chị có hỏi gì không?", bạn giải quyết

vấn đề xoay quanh những câu hỏi và gập sách lại. Cuối buổi, bạn cho rằng mọi người sẽ làm theo những gì bạn nói. Thật sai lầm. Vì thế chúng tôi đã kết hợp học hỏi qua kinh nghiệm và học qua sách vở. Việc đào tạo mang lại hiệu quả cao hơn.

Thật không may, học qua thực hành không phải là một cách giúp tiết kiệm chi phí truyền đạt kiến thức. Việc dựa vào Internet hoặc giảng dạy trong phòng lớn đều ít xảy ra dù đó là những cách truyền đạt phổ biến tại các lớp học hiện nay. Cả số liệu và lập luận đều cho thấy: Học hỏi qua thực hành sẽ giúp phát triển cấp độ kiến thức sâu hơn và giúp xóa bỏ khoảng cách từ-biết-đến-làm.

3. Hành động có giá trị hơn những định nghĩa và kế hoạch hay ho

Vài năm trước đây, Tom Peters và Robert Waterman đã nói về ưu điểm của một kế hoạch "sẵn sàng, nhắm bắn, hướng đến mục tiêu" để điều hành công ty. Chúng ta đã thấy quy tắc hành động này có 2 lợi ích ngay cả khi bạn không đủ thời gian để lên kế hoạch. Thứ nhất, nó tạo ra cơ hội học hỏi qua thực hành. Không hành động, không trực tiếp trải nghiệm thực tế, việc học hỏi sẽ trở nên khó khăn và ít hiệu quả hơn vì không được đặt trên nền tảng kinh nghiệm thực tế. Thứ hai, ý tưởng về việc "nhắm bắn" sau đó là "hướng đến mục tiêu" – hoặc thực hiện sau đó lên kế hoạch – giúp tạo nên tinh thần chung coi trọng giá trị hành động, trong khi lời nói và phân tích mà không đi kèm hành động đều không được chấp nhận.

Greg Brenneman, COO của Continental Airlines và là một trong những nhà cải cách thành công nhất với khả năng xoay chuyển tình thế, đã cho rằng thành công là định hướng hành động: "Nếu chỉ ngồi đó và nghĩ ra các kế hoạch phức tạp và hay ho rồi sau đó cố gắng thực hiện chúng thông qua một loạt quyết định hoàn hảo, bạn sẽ thất bại. Chúng tôi đã cứu được Continental vì đã hành động và không bao giờ nhìn lại quá khứ". Trong một thế giới mà sự tỏ vẻ thông minh thường được thay thế cho hành động thông minh thì việc lên kế hoạch, ra quyết định, họp mặt và nói chuyện có xu hướng thay thế cho hành động. Con người thường đạt được vị trí bằng lời nói thay vì việc làm. Các nhà lãnh đạo tin rằng chỉ cần quyết định, bàn luận và phân tích, thì điều gì đó sẽ xảy ra. Nhưng thực tế hoàn toàn ngược lại.

Mặc dù những nhà cải cách sống trong thế giới của các kế hoạch, nhưng Walter Gropius, một trong những nhà cải cách vĩ đại nhất của thế kỷ XX, đã khẳng định việc hành động theo định hướng thay vì chăm chăm vào các kế hoạch và lý thuyết cũng là nhân tố

quan trọng trong sự nghiệp thành công của ông:

Tôi đã tìm kiếm suốt cuộc đời và nhận ra rằng lời nói, đặc biệt là những lý thuyết không được kiểm nghiệm bằng kinh nghiệm, có thể gây hại hơn hành động. Khi tôi đến nước Mỹ năm 1937, tôi rất hứng thú với việc thử nghiệm thực tế mọi ý tưởng mới ra đời, thay vì loại bỏ bằng cách bàn luận quá nhiều về giá trị của chúng.

Một thời gian ngắn trước đây chúng tôi đã làm việc cùng Ngân hàng Thế giới khi tổ chức này cố gắng thay đổi văn hóa. Một trong số những vấn đề mà ngân hàng phải đối mặt là hàng loạt những chính sách và quyết định về nhân sự mâu thuẫn với văn hóa của ngân hàng trong khi họ nghĩ đó là điều cần thiết để thực hiện vai trò phát triển trong nền kinh tế thế giới. Vì thế ngân hàng đã cố gắng để thay đổi những chính sách và quyết định đó. Nhưng những nỗ lực thay đổi cụ thể này phần lớn kéo theo việc chuẩn bị một cuốn sách trắng với những lựa chọn cung cấp một số lý do về việc thực hiện kế hoạch và dữ liệu chứng minh. Sách trắng về các hoạt động nhân sự sau đó được các nhà lãnh đạo cấp cao góp ý và được sửa lại trên cơ sở những góp ý đó. Và quá trình tiếp tục – phân tích, viết, góp ý, sửa chữa. Có rất nhiều người quan tâm đến việc xuất bản một cuốn sách hấp dẫn về các chính sách và hoạt động nhân sự, nhưng có ít người quan tâm đến việc thực hiện bất kỳ thay đổi nào trên thực tế. Quá trình này đến tự nhiên trong môi trường nhân sự có bằng cấp cao, những người đã học cách viết bài cho tạp chí – viết, nhận bình luận, xem lại và tiếp tục viết. Hoạt động có ích với việc viết bài cho các tạp chí khoa học lại thường không có ích đối với những công ty, tổ chức đang cố gắng thay đổi. Đó là lúc mọi người tại ngân hàng cần phải phân tích, diễn giải, đề xuất và sửa lại những mô tả về những thay đổi có thể xảy ra trong các hoạt động quản lý; họ có thể thực hiện rất nhiều những thay đổi thực sự, tìm hiểu xem những thay đổi nào có lợi, những thay đổi nào không có lợi và lý do, sau đó xem xét lại nhiều lần dựa trên những kinh nghiệm đó.

4. Không có hành động nào hoàn hảo. Phản ứng của công ty ra sao?

Khi xây dựng một văn hóa hành động, một trong những nhân tố quan trọng nhất là hậu quả của những trục trặc. Những hành động, dù được lên kế hoạch cẩn thận, cũng không tránh khỏi nguy cơ mắc phải sai lầm. Công ty phản ứng với những tình huống này như thế nào? Công ty có "nhẹ tay" như PSS/World Medical đã làm không? Hay công ty sẽ phản ứng tiêu cực với những thất bại và sai lầm buộc mọi người phải liên tục phân tích, thảo luận và họp

hành mà chẳng làm gì bởi họ sợ thất bại?

Warren Bennis và Burt Nanus đã định nghĩa việc học hỏi như một nghĩa mở rộng của từ cố gắng và nhấn mạnh "học hỏi bao gồm cả 'thất bại', và có thể tiếp tục học hỏi từ thất bại đó". Họ đã đề xuất một quy tắc chung cho mọi công ty và tổ chức: "Đừng bao giờ phản ứng với những thất bại hợp lý bằng sự tức giận", điều này được minh họa trong câu chuyện về Thomas Watson Sr., nhà sáng lập kiêm nhà điều hành của IBM trong nhiều thập kỷ:

Một nhà điều hành cấp trung đầy hứa hẹn của IBM đã tham gia vào một dự án mạo hiểm có khả năng đánh mất hơn 10 triệu đô-la Mỹ. Thật khủng khiếp. Khi Watson gọi anh ta đến văn phòng, người đàn ông trẻ đã thốt lên: "Tôi đoán ngài sẽ cho tôi nghỉ việc?" Watson nói: "Đừng nghiêm trọng hóa vấn đề lên thế. Chúng tôi chỉ dùng 10 triệu đô-la để dạy dỗ anh thôi'".

AES có cả văn hóa tha thứ để giữ gìn các giá trị và niềm tin của công ty. Roger Sant, một trong số những nhà sáng lập và hiện tại vẫn là chủ tịch công ty, chia sẻ: "Bạn sẽ ngạc nhiên với việc mọi người ủng hộ và tha thứ cho người khác nhanh thế nào". Dennis Bakke, một nhà sáng lập khác kiêm giám đốc điều hành, đã bình luận: "Anh mắc sai lầm cũng chẳng sao. Chúng ta đều là con người. Chấp nhận sai lầm là một trong những giá trị tại AES, miễn là mọi người chịu trách nhiệm về điều đó".

5. Nỗi sợ hãi làm gia tăng khoảng cách từ-biết-đến-làm, vì thế hãy đẩy lùi nỗi sợ hãi

Nỗi sợ hãi trong các công ty, tổ chức đều gây ra rắc rối. Greg Brenneman, giám đốc điều hành của Continental Airlines, đã nói: "Áp lực và sợ hãi khiến các giám đốc thường xuyên làm những việc thiếu nhất quán, mâu thuẫn, thậm chí là vô lý". Sẽ không ai thử điều gì mới nếu đổi lại là những nguy cơ đe dọa đến công việc. Ý tưởng về nguyên mẫu nhanh chóng – thử và sai – đòi hỏi một văn hóa chấp nhận thất bại bởi thất bại là cơ hội để học hỏi. Clayton Christensen, một giáo sư tại trường Kinh doanh Harvard nói: "Các công ty cần một cơ chế tha thứ thay vì một cơ chế thất bại để khuyến khích việc chấp nhận mạo hiểm và trao quyền cho nhân viên để họ suy nghĩ như những người lãnh đạo chứ không phải như những nhà điều hành thụ động". Sợ hãi tạo ra sự thương hại mà chúng tôi thường thấy khi đào tạo cho các nhà lãnh đạo về văn hóa thành tích cao và khi chúng tôi hỏi lý do tại sao công ty của họ không áp dụng những ý tưởng đó, thì nhận được câu trả lời rằng: "Chúng tôi có thể làm điều đó không tốt lắm, nhưng ít nhất

kết quả cũng có thể đoán trước được. Và, không ai từng bị đuổi việc vì làm những điều mà chúng tôi đang làm. Vậy tại sao chúng tôi phải mạo hiểm?"

Đó là lý do tại sao các công ty nên biến kiến thức thành hành động để đẩy lùi nỗi sợ hãi. Họ không mất công đi tìm hiểu người nào mắc lỗi mà đã cố gắng xây dựng văn hóa công ty trong đó không có khái niệm về sự thất bại. Livio DeSimone, giám đốc điều hành của công ty sản xuất và khai khoáng Minnesota đã nói: "Chúng tôi không thấy lợi ích của việc xem xét mọi việc đúng hay sai. Thậm chí nếu một ý tưởng không thành công ban đầu, chúng ta vẫn có thể học hỏi từ nó". Những công ty đó đặt nhân viên lên hàng đầu và hành động như thể họ thực sự quan tâm đến những nhân viên của mình. Nếu họ có quá nhiều nhân viên - như Bưu điện New Zealand hoặc Continental Airlines khi họ bắt đầu cắt giảm hoạt động – những nhân viên dư thừa được đối xử bằng sự tôn trọng. Tại Continental, rất nhiều nhà quản lý với thái độ chuyên quyền và hà khắc đã vào làm việc dưới thời của giám đốc điều hành Frank Lorenzo. Nhiều người trong số này đã bị thay thế vì họ làm gia tăng nỗi sợ hãi thay vì đẩy lùi nó, điều này trái với văn hóa mới của công ty. Do hoạt động được bố trí lại, nên những người khác phải ra đi. "Việc sa thải không nhất thiết phải thô bạo và gây xúc phạm. Nếu bạn cho nhân viên nghỉ việc một cách lạnh lùng, sẽ có một số nhân viên không tin tưởng vào công ty hoặc đồng nghiệp".

Đặt con người lên hàng đầu và đẩy lùi nỗi sợ hãi không chỉ là những ý tưởng cần thực hiện khi thời cơ đến. Bạn có thể thu nhỏ quy mô công ty, có thể đóng cửa một phòng ban nhưng hãy làm điều đó theo cách có thể giữ lại sự tự trọng và thu nhập cho nhân viên, và từ đó, giữ lại hiệu suất và thành tích công việc. Các nhân viên tại nhà máy thép Newscastle của công ty BHP tại Úc vào tháng 4 năm 1997 đều biết nhà máy sẽ bị đóng cửa. Tại BHP, công suất sản xuất thép đang dư thừa và nhất là nhà máy này cần thêm vốn để hiện đại hóa. Một vài số liệu cụ thể đã cho thấy "ít nhất một nửa số nhà máy có thể sẽ bị đóng cửa do tình trạng công suất sản xuất bị hạn chế hoặc dư thừa". Tuy nhiên một nghiên cứu về nhà máy tại Newscatle đã cho thấy tại thời điểm sau tuyên bố đóng cửa, nhà máy đã đạt công suất cao hơn, chất lượng sản phẩm tốt hơn và an toàn hơn. Tại sao điều này lại xảy ra? Ban lãnh đạo nhà máy đã làm một số việc đúng đắn giống như công ty Levis Strauss đã làm khi công ty này đóng cửa nhà máy mà chúng ta đã đề cập tại chương 4. Một trong những điều quan trọng nhất là cam kết và thực hiện cam kết với nhân viên. Công ty đã thực hiện một chương trình với tên gọi Đường hầm, gồm "hàng loạt các sáng kiến giúp nhân viên định hướng công việc trong tương

lai sau khi nghỉ việc và nhận được hỗ trợ để đạt được điều đó". Cùng với sự truyền thông rộng rãi và tham gia của rất nhiều nhân viên và cả công đoàn công ty, chương trình này đã tạo ra một không khí tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau. Nếu chương trình này đạt hiệu quả tốt và giữ vững tinh thần của nhân viên ngay cả trong điều kiện khó khăn và nhà máy có thể bị đóng cửa, hãy nghĩ về những điều công ty có thể đạt được khi cam kết xây dựng một môi trường làm việc mà tại đó không ai lo sợ về tương lai.

Nỗi sợ hãi bắt đầu hoặc kết thúc tại các vị trí cao trong công ty. Thật không may, một hệ thống cấp bậc chính thức cho phép những người có vị trí cao nhất sa thải hoặc gây hại đến sự nghiệp của những người ở vị trí thấp hơn. Nỗi sợ bị mất việc không chỉ phản ánh thực tế một người có thể nhanh chóng tìm được công việc mới hay không mà còn là sự bối rối nếu có bất kỳ sự khiển trách cá nhân nào. Việc các công ty, tổ chức thành công trong việc biến kiến thức thành hành động thường là công của các nhà quản lý, những người tạo ra sự tôn trọng, sự ảnh hưởng hoặc ngưỡng mộ chứ không phải nỗi sợ hãi. Jim Goodnight, giám đốc điều hành của SAS, có một phong cách khiêm tốn và khó hiểu bao gồm việc đi xe ngựa đi làm, không đóng cửa phòng làm việc (ông có một chiếc ghế phía trước cửa, không rõ là cửa có đóng được hay không), ăn mặc thoải mái và tận dụng mọi cơ hội để nói chuyện thân mật với những người trong công ty mà ông gặp. Dennis Bakke của AES thích đi thăm nhà máy điện và nói chuyện với mọi người vào đêm khuya. George Zimmer của The Men's Wearhouse tham dự hơn 30 buổi tiệc Giáng sinh và tận dụng mọi cơ hội để đến thăm cửa hàng, một điều công ty khuyến khích các nhà quản lý nên thực hiện.

Hệ thống chức danh và sự khác nhau về mặt quyền lực hoàn toàn có thật. Nhưng các công ty có thể khiến sự khác biệt này giảm đi, và từ đó giảm bớt nỗi sợ hãi. Đó có thể là một trong những lý do tại sao việc cắt giảm chức danh để cải thiện hệ thống cấp bậc rất hữu ích và quan trọng. Cấp bậc nhắc nhở rằng công việc, lương bổng và tương lai của các nhân viên trong công ty chủ yếu nhờ vào sự miễn cưỡng của những người ở vị trí cao hơn. Mặc dù trong vài khía cạnh, việc xóa bỏ ranh giới rõ ràng giữa các chức danh – như là chỗ đỗ xe, phòng ăn riêng, phòng làm việc biệt lập và sang trọng, việc ăn mặc – đã xóa bỏ những dấu hiệu khác biệt về cấp bậc, những điều có thể gây ra nỗi sợ hãi cho những nhân viên bình thường.

6. Hãy cẩn thận với những điều có vẻ giống nhau: Chống lại cạnh tranh thay vì đấu đá lẫn nhau

Hợp tác trong công việc theo một cách nào đó đã tạo ra tư tưởng không lành mạnh trong nhiều công ty, tổ chức. Tại đó, mọi người lo ngại về lương thưởng của người khác thay vì của mình. Tuy nhiên, hợp tác đồng nghĩa với "kết quả của những nỗ lực chung, thành quả chung và thành công của mỗi thành viên cũng là thành công của những thành viên khác. Ý tưởng và vật chất được chia sẻ, phân chia lao động và mọi thành viên trong nhóm đều được khen thưởng khi hoàn thành công việc". Có sự nhầm tưởng rằng vì cạnh tranh đã giành chiến thắng với tư cách là một hệ thống kinh tế, nên cạnh tranh trong công ty là cách giúp quản lý tốt hơn. Đây không chỉ là một nhầm tưởng về sự tương đồng mà còn có thể để lại hậu quả ảnh hưởng đến con người và tổ chức. Theo logic sai lầm này, các công ty đã có những hành động làm gia tăng cạnh tranh nội bộ trong công ty: bảng xếp hạng thành tích công việc, phần thưởng và sự công nhận chỉ dành cho một vài người, những lời khen vô nghĩa, sáo rỗng, các phần thưởng cá nhân và phương pháp đánh giá nhân sự. Chính những điều này đã khiến các nhân viên "đấu đá" nhau.

Chúng tôi vừa chỉ ra những ý tưởng và những hành động chủ yếu phá hoại thành tích của công ty cũng như thu nhập của nhân viên. BP đã thay đổi hoàn toàn trong những năm 1990 vì công ty đã khuyến khích mọi bộ phận phòng ban học hỏi lẫn nhau và các quản lý cấp cao đều có công trong việc xây dựng một văn hóa hợp tác để thúc đẩy việc học hỏi. The Men's Wearhouse đã thành công trong bán hàng bằng cách tập trung vào làm việc nhóm và thực tế, các nhân viên chỉ thành công khi đồng nghiệp của họ thành công. "Khách hàng không quan tâm đến việc ai sẽ nhận được hoa hồng. Tất cả những điều họ nhớ đến là không khí tại cửa hàng. Đó là lý do tại sao chúng tôi sử dụng 'nhóm bán hàng'. Một nhân viên sẽ mời khách hàng một cốc café trong khi một nhân viên khác đưa quần áo cho anh trong phòng thử và một nhân viên khác để mắt đến bọn trẻ xem video". Một trong số những lý do mà tỷ lệ thay đổi nhân viên của SAS thấp bởi các nhân viên thích làm việc trong một môi trường họ không cần cảnh giác với những việc làm của người khác. Ngược lại, việc học hỏi lẫn nhau tại Fresh Choice, đặc biệt là sau vụ thâu tóm của Zoopa, đã bị cấm do cạnh tranh vị trí trong nội bộ công ty và những cảm xúc về sự bất an và sợ hãi theo sau đó. General Motors cũng ngăn cản cạnh tranh nội bộ vô nghĩa đã khiến các nhân viên ngần ngại học hỏi lẫn nhau và chia sẻ kiến thức cho "đối thủ" trong công ty của mình.

Có nhiều số liệu đã cho thấy mọi người thích làm việc cùng nhau hơn. Ví dụ, một nghiên cứu thực hiện với 180 người tại 5 công ty, tổ chức khác nhau đã cho thấy "những nhân viên với các mục tiêu

phù hợp đều mong đợi những kết quả cao, sự cộng tác và kiềm chế xung đột. Làm việc cùng nhau giúp cải thiện các mối quan hệ trong công việc, tinh thần của người lao động và mức độ hoàn thành công việc". John F. Donnelly, chủ tịch của của công ty Donnelly Mirrors, đã nói:

Con người có thể thấy thỏa mãn với nỗ lực của một nhóm cũng như của một cá nhân. Đó là một điều tốt cho doanh nghiệp, vì trong một công ty sản xuất, làm việc nhóm rất hiệu quả. Bạn cần những nhân tài nhưng họ không thể làm việc một mình. Họ cần sự trợ giúp.

Biến kiến thức thành hành động sẽ dễ dàng hơn đối với các tổ chức đã loại bỏ nỗi sợ hãi và sự cạnh tranh nội bộ ra khỏi văn hóa công ty. Cho rằng cạnh tranh nội bộ sẽ giúp đạt được thành tích cao là mâu thuẫn với động lực của sự cạnh tranh. Có quan điểm sai lầm cho rằng cạnh tranh nội bộ và xung đột, cùng với sự tập trung vào việc chiến thắng trong nội bộ, có ích cho việc nâng cao thành tích của công ty và chiến thắng trên thị trường.

7. Đánh giá những yếu tố quan trọng và những yếu tố giúp biến kiến thức thành hành động

"Nền tảng của bất kỳ công ty thành công nào là chiến lược được toàn bộ nhân viên đồng tình cùng với một số biện pháp đánh giá quan trọng được thực hiện hàng ngày". Nhưng trên thực tế định nghĩa đơn giản này thường bị bỏ quên. Các công ty, tổ chức có nhiều cách khác nhau. "Mark Graham Brown, một nhà tư vấn về đánh giá thành tích tại Los Angeles, đã nói về công việc tại một công ty viễn thông, công ty này yêu cầu các nhà quản lý xem xét từ 100 đến 200 trang dữ liệu trong một tuần". Hệ thống phần cứng và phần mềm máy tính giúp thu thập và phân tích dữ liệu cũng gây khó khăn khi nhầm lẫn dữ liệu với các thông tin và khi đánh giá những tiêu chí khác.

Việc công bố kết quả đánh giá các việc đã được hoàn thành dẫn đến suy nghĩ: nếu một công ty càng đánh giá nhiều thứ, họ càng phải làm nhiều việc. Southwest Airline đã tập trung đánh giá số lượng hành lý thất lạc, sự phàn nàn từ khách hàng và sự đúng giờ – những yếu tố liên quan đến sự hài lòng của khách hàng và từ đó quyết định thành công trong ngành hàng không. AES tập trung vào việc tận dụng nhà máy (thời gian vận hành), phát triển ngành kinh doanh mới, các điều kiện môi trường và an toàn liên quan, những yếu tố quyết định thành công trong ngành sản xuất điện. SAS đo lường sự gắn bó của nhân sự, yếu tố quan trọng trong một

công ty nguồn nhân lực. Một vài tiêu chí đánh giá khác có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của công ty đều tốt hơn nhiều tiêu chí đánh giá dẫn đến việc đánh giá dàn trải và không biết tiêu chí nào là quan trọng.

Các công ty, tổ chức thường có xu hướng đánh giá về quá khứ. Các hệ thống thông tin điển hình có thể cho bạn thấy nhiều điều – doanh số bán hàng, chi phí, các khoản đầu tư vào trang thiết bị – nhưng các hệ thống này hiếm khi cung cấp những thông tin hữu ích trong việc phân tích kết quả hiện tại và dự đoán kết quả tương lai. Chúng ta họp hành quá nhiều và tốn quá nhiều thời gian vào việc phân tích lý do, và quan trọng hơn, vào những việc cần làm để thu về kết quả tốt hơn trong tương lai.

Các công ty, tổ chức thường có xu hướng đánh giá kết quả thay vì quá trình. Chúng ta đều biết kết quả tốt hoặc xấu, nhưng lại không biết lý do cho điều đó. Một trong số những vai trò quan trọng của việc đánh giá là cải thiện quá trình. Như ta đã thấy, khi General Motors quyết tâm áp dụng chính sách sản xuất linh hoạt, sự tập trung đã chuyển sang việc đánh giá hiệu quả ngay lập tức và các chỉ số trong suốt quá trình.

Thậm chí một vài công ty, tổ chức còn đánh giá việc áp dụng kiến thức. Hệ thống và quá trình quản lý kiến thức tập trung vào số lượng bằng sáng chế, những kỹ năng chưa được sử dụng và việc thu nạp kiến thức của mỗi người hoặc các báo cáo, thay vì việc lưu trữ kiến thức, và cho ra đời những phần mềm làm việc nhóm qua mạng. Chưa bàn đến việc liệu những hệ thống này có tính đến những kiến thức ngầm và kiến thức dựa trên kinh nghiệm, những loại kiến thức quan trọng hơn những kiến thức được viết ra dễ dàng hay không, nhưng chúng thực sự không tính đến việc sử dụng những kiến thức đó. Các công ty, tổ chức thực sự quan tâm đến việc biến kiến thức thành hành động nên đo lường khoảng cách từ-biết-đến-làm và xóa bỏ khoảng cách đó.

8. Những việc các nhà quản lý làm, cách họ phân bổ thời gian và nguồn lực rất quan trọng

Không có sự khác biệt về mức độ tài giỏi của nhân sự giữa Barclays, IDEO hoặc BP trong những năm cuối thập niên 1990 và những công ty khác gặp nhiều khó khăn hơn trong việc biến kiến thức thành hành động, sự khác biệt nằm ở hệ thống và ở những hoạt động quản lý hằng ngày thể hiện sự chú trọng việc xây dựng và trao đổi kiến thức, quan trọng hơn là hành động dựa trên những kiến thức đó. Tại các công ty có ít khoảng cách giữa kiến

thức và hành động, lãnh đạo của họ hiểu rằng nhiệm vụ quan trọng nhất của họ không phải là đưa ra những quyết định chiến lược mà là xây dựng những hệ thống hành động nhằm thúc đẩy quá trình biến kiến thức thành hành động. Khi Dennis Bakke của AES nói rằng trong năm 1997, ông chỉ ra một quyết định, ông không nói đùa. Ông hiểu rằng công việc của ông không phải là biết và quyết định mọi thứ mà là tạo ra một môi trường trong đó nhiều người hiểu và biết cách làm. Các nhà lãnh đạo tạo ra môi trường, củng cố những quy tắc và giúp đặt ra những mục tiêu thông qua những việc họ làm chứ không chỉ thông qua những lời nói.

Khi Dave House rời Intel để đến làm giám đốc điều hành tại Bay Networks, công ty này hoạt động rất kém, ông biết cần phải thay đổi văn hóa công ty thật nhanh. Công ty được thành lập qua một vụ sáp nhập của 2 đối thủ, Synoptics và Wellfleet Communications, 2 công ty này có cùng quy mô, một trụ sở tại Bờ Đông và một ở phía Tây. Sau vụ sáp nhập, công ty đã cố gắng sử dụng những sản phẩm và ý tưởng tốt nhất từ cả 2 công ty, nhưng kết quả là số lượng sản phẩm tăng lên nhanh chóng và quá trình đưa ra quyết định trở nên chậm chạp trong khi thị trường biến động mạnh. “Những kỹ sư tại Bay đã phải làm việc gấp đôi khi nhiều sản phẩm mới của công ty tìm được khách hàng”. Dave House đã tổ chức hàng loạt những buổi đào tạo để chia sẻ về những điều ông tin tưởng có thể giúp ích cho công ty, bản thân ông cũng trực tiếp tham gia vào quá trình này với tư cách người chia sẻ. Bằng việc cung cấp những tài liệu cần thiết, House đã cho thấy ông nghiêm túc với ý tưởng này và sẽ thực hiện những thay đổi. Larry Crook, giám đốc hậu cần toàn cầu của Bay đã mô tả tác động của những buổi đào tạo: “Chúng làm tôi choáng váng. Ông ấy đã cho chúng tôi thấy ông ấy nghiêm túc về việc chúng tôi kiểm soát bản thân như thế nào – và nếu chúng tôi muốn thành công, chúng tôi phải quay lại với những vấn đề cơ bản”.

Skip LeFauve đã nói rằng giám đốc điều hành của General Motors tham gia giảng dạy tại Đại học GM, điều này lại một lần nữa khẳng định tầm quan trọng của việc xây dựng và chia sẻ kiến thức. Davia Kearns, khi còn là giám đốc điều hành tại Xerox, đã áp dụng những quy định về chất lượng đối với các nhà lãnh đạo cấp cao trong khi khuyến khích họ thực hiện trong toàn công ty. Ví dụ, ông và các đồng nghiệp đã nghĩ về việc ai sẽ là khách hàng của họ và nhận ra có những nhà quản lý ở dưới họ một hoặc hai cấp đang chờ lời khuyên và những định hướng phát triển từ họ. Vì vậy, Kearns đã tập hợp thông tin về việc những nhà lãnh đạo cấp cao đã giúp đỡ những nhà lãnh đạo ở cấp thấp hơn làm việc tốt như

thế nào.

Thành công vượt trội của IDEO không chỉ bởi công ty có thể thu hút những nhà thiết kế giỏi. Thành công của công ty phụ thuộc vào sự đánh giá các hoạt động quản lý bắt nguồn từ một triết lý coi trọng "thái độ của hành động" và vào tầm quan trọng của việc học hỏi bằng cách thử những điều mới. Ví dụ, David Kelley tin rằng cho dù một nhà thiết kế biết rất nhiều về một sản phẩm, vẫn có những thuận lợi trong việc thử cảm nhận và hành động một cách "ngớ ngẩn". Bằng cách giả vờ ngây thơ, hỏi những câu hỏi "ngu ngốc" và thậm chí thử thiết kế sai, các nhà thiết kể sản phẩm có thể vượt qua những rủi ro của việc biết quá nhiều. Khả năng suy nghĩ và hành động của các nhà thiết kế tại IDEO đến từ hành động của Kelley và từ những nỗ lực của ông trong việc tạo ra những quy định thống nhất về quản lý trong toàn công ty.

Hiểu về khoảng cách từ-biết-đến-làm thôi không đủ

Bây giờ chúng ta đã hiểu thêm về quá trình hoạt động của các công ty và các nhân tố cản trở những nỗ lực biến kiến thức thành hành động. Ngay cả khi chúng ta hiểu thêm về lý do tại sao các công ty, tổ chức thất bại trong việc biến kiến thức thành hành động, những điều đó là không đủ để giải quyết vấn đề. Hiểu về khoảng cách từ-biết-đến-làm khác với việc khắc phục nó. Sự kiến thức có ích trong việc chỉ ra cách hành động. Nhưng kiến thức thôi không đủ – mà cần phải hành động.

Chúng tôi đã cung cấp rất nhiều ví dụ, cả về vấn đề từ-biết-đến-làm và cả những cách có thể khắc phục. Chúng tôi cũng cung cấp rất nhiều phát biểu. Bây giờ mọi việc phụ thuộc vào bạn và đồng nghiệp để biến kiến thức thành hành động – không chỉ là đọc, suy nghĩ và thảo luận các vấn đề liên quan đến sự khác biệt giữa kiến thức và hành động, mà còn phải hành động đểgiải quyết chúng. Nếu bạn bắt tay vào thực hiện việc biến kiến thức thành hành động, bạn sẽ hiểu thêm về khoảng cách từ-biết-đến-làm. Chúng tôi hy vọng bạn sẽ chia sẻ kiến thức đã tích lũy được từ kinh nghiệm của mình với chúng tôi và với cả những người khác.